



Yritysassiakkaan ostokriteerien ja kuluttaja-asiakkaan
tarpeiden huomioiminen henkilöstöravintolapalvelujen
kilpailutuksessa ja palvelukonseptin suunnittelussa -
Esimerkkinä Fazer Food Services Oy

Paasonen, Timo

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yritysasiakkaan ostokriteerien ja kuluttaja-asiakkaan tarpeiden
huomioiminen henkilöstöravintolapalvelujen kilpailutuksessa ja
palvelukonseptin suunnittelussa - Esimerkkinä Fazer Food Services
Oy

Timo Paasonen
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Helmiikuu, 2013

Paasonen, Timo

**Yritysasiakkaan ostokriteerien ja kuluttaja-asiakkaan tarpeiden huomioiminen henkilöstö-
ravintolapalvelujen kilpailutuksessa ja palvelukonseptin suunnittelussa - Esimerkkinä Fa-
zer Food Services Oy**

Vuosi 2013 Sivumäärä 97

Opinnäytetyön pääongelma on selvittää, miten yritysasiakkaan ostokriteerit ja kuluttaja-asiakkaan tarpeet voidaan ottaa huomioon henkilöstöravintolapalvelujen kilpailutuksessa sekä miten ne otetaan huomioon palvelukonseptin suunnittelussa. Fazer Food Services Oy myy henkilöstöruokailupalveluita sekä yksityisille yrityksille että julkisille organisaatioille. Kilpailutus voi olla joko suljettu tai avoin.

Teoriaosuudessa käsitellään joukkoruokailua Suomessa, kilpailutuskäytäntöä, yritysten kilpailutuskriteerejä sekä kuluttajien tarpeita lounasruokailussa. Joukkoruokailulla on vankka asema suomalaisessa yhteiskunnassa alkaen päiväkotien ruokailusta päättyen vanhusten ruoka-palveluihin. Lounasruokailulla on suuri merkitys työntekijöiden ravitsemukseen, terveyteen ja hyvinvointiin. Suomessa kilpailutusta ohjaa EU:n ja Suomen kilpailutuslainsäädäntö ja ne antavat ohjeet, miten kilpailutus on tehtävä. Kilpailutuksissa määriteltyt ostokriteerit yhtenäis-tävät tarjouspyyntöjä ja samalla ne mahdollistavat yhdenvertaisen kohtelun palvelun tarjo-ajille.

Opinnäytetyö on laadullinen ja empiirisenä aineistona käytettiin neljäätoista Fazer Food Ser-vices Oy:lle tullutta julkista ja yksityistä tarjouspyyntöä vuosilta 2011 ja 2012. Analysointime-netelmänä käytettiin sekä sisältöanalyysia että sisällön erittelyä. Sisällön erittelyä käytettiin tarjousten kriteerien esiintyvyyden analysoinnissa ja sisältöanalyysia tarjousten sanallisten ilmaisujen analysoinnissa. Sisältöanalyysin taustalla on sekä teoriapohjainen aineisto että em-piirinen aineisto. Ostokriteerit jakaantuivat tarjoajaan liittyviin yleisiin vaatimuksiin, hintaan ja taloudellisuuteen sekä laatuun. Hinnalla on suuri painotus tarjouspyynnöissä. Sisällön erit-telyn tuloksissa nousi esille neljä uutta kriteeriä: referenssit, palvelun haltuunotto-prosessi ja sen sujuvuus, uskontojen huomioiminen sekä Internet-yhteydet. Tarjouspyyntöjen sanallisten ilmaisujen sisältöanalyysissä nousi esille seitsemän luokkaa, joihin ilmaisut jakaantuivat. Luo-kat olivat: tuote, kuluttaja, palvelu, ravitsemus, laatu, toimintamalli ja miljöö.

Palvelukonseptin suunnittelussa otetaan huomioon tarjouspyyntöjen yleiset vaatimukset, hin-ta ja laatukriteerit sekä sanalliset ilmaisut. Tarjoajan yleiset vaatimukset varmistavat, että tarjoaja pystyy tuottamaan palvelun. Tarjouspyynnön ostokriteerit luovat pohjan ja rungon tarjouksen ja palvelukonseptin suunnittelulle siten, että ostokriteerien painotukset ja sisältö-kuvaukset ohjaavat tarjouksen tekemistä. Ostokriteereistä on löydettävä vastine kullekin pal-velukonseptin osa-alueelle. Sanalliset ilmaisut korostavat, painottavat ja täydentävät ostokri-teerejä. Palvelukonseptin suunnittelussa yhdistetään sekä yleiset vaatimukset, ostokriteerit, sisältöanalyysin tulokset että tarjoajan omat näkemykset tarjottavasta palvelusta.

Asiasanat henkilöstöravintolapalvelu, kilpailutuskriteerit, kuluttajan tarpeet, palvelukonsepti

Paasonen, Timo

How to take into consideration the competitive bidding criteria and consumer needs of corporate customers in the tendering process and service concept design of staff restaurant services: a case study of Fazer Food Services Ltd

Year	2013	Pages	97
------	------	-------	----

The main research problem of this thesis project was to examine how corporate customer buying criteria and customer needs are taken into account in the tendering process, as well as how they are considered in the service concept design. Fazer Food Services Ltd sells contract catering services to private companies as well as public organizations. The contract award procedures can be divided into either open procedures or restricted procedures.

The structure of the thesis consists of a company presentation, theoretical background, research methods and empirical research results. The theoretical section deals with the contract catering business in Finland, competitive bidding procedures and award criteria, and the consumer needs and lunchtime eating patterns during working hours. Lunchtime eating has a strong position in Finnish society from day-care centers to homes for elderly care. Being able to eat well at lunch during working hours has a great importance for the workers' nutrition, health and well-being. The competitive bidding is covered by the EU and Finland's competitive bidding laws. They provide guidelines on how competitive bidding must be done. Defined criteria in tender bids ensure equal treatment for providers.

Empirical data for the thesis were gathered by studying fourteen public and private tenders in Fazer Food Services Ltd for 2011 and 2012. A qualitative method was used to collect data which was subjected to quantitative and qualitative content analysis. The quantitative content analysis was used to analyze the prevalence of tendering criteria and the qualitative content analysis was used to analyze tender's verbal expressions. The competitive bidding criteria were divided into three categories which are the general requirements for provider, price and economic efficiency and the quality. A price is of great importance in tendering. As a result of the content analysis four new criteria emerged: references, implementation of the service process, attention to religions, as well as Internet access. The content analysis shows that verbal expressions were divided in seven categories: the product, the consumer, service, nutrition, quality, approach and milieu.

In the service concept designing process all competitive bidding criteria must be fulfilled. Also, additional information from verbal expressions must be taken into consideration. When the provider fulfills the general requirements it ensures that the provider is able to produce the service. The competitive bidding criteria are the foundation for designing the service concept. The criteria weights and content descriptions as well as verbal expressions provide guidelines for designing the process. Each criterion must be found in a service concept sub-region. The verbal expressions stress and complement the bidding criteria. The service concept design combines the general requirements, purchasing criteria and the results of the analysis, as well as the provider's own views of the provided services and the consumer expectations.

Keywords award criteria, customer needs, service concept, staff restaurant service

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat	8
1.3	Keskeiset käsitteet.....	9
1.4	Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset.....	11
2	Fazer Food Services Oy	12
2.1	Fazer Food Services Oy:n historiaa	12
2.2	Fazer Food Services Oy nykyään.....	13
2.3	Fazer Food Services Oy:n organisaatio	14
2.4	Asiakkuuksien hoito Fazer Food Services Oy:ssä.....	15
3	Joukkoruokailu Suomessa	18
3.1	Joukkoruokailun historia ja asema suomalaisessa yhteiskunnassa	19
3.2	Joukkoruokailun markkinat.....	19
3.3	Joukkoruokailun haasteet	21
4	Kilpailutus	21
4.1	Kilpailutuskäytäntö	21
4.2	Kilpailutusta ohjaavat lait ja direktiivit	22
4.3	EU:n kilpailutuskriteerit	23
4.4	Tarjoajan kelpoisuusvaatimukset	24
4.5	Hankintojen kynnysarvot.....	25
4.6	Hankintamenettelyt	27
5	Yritysassiakkaan tarpeet ja ostokriteerit kilpailutuksessa	28
5.1	Yritysassiakkaan henkilöstöravintolapalveluihin liittyvät tarpeet	28
5.2	Yritysassiakkaan ostokriteerit tarjouspyynnöissä.....	29
5.3	Laadulliset kriteerit kilpailutuksessa	32
5.4	Ruokapalveluiden tarjoajien kelpoisuustekijät	34
6	Kuluttaja-asiakkaan tarpeet lounasruokailussa	35
6.1	Kuluttaja-asiakkaan tarpeisiin vaikuttavat trendit ja megatrendit	35
6.2	Kuluttaja-asiakkaan yksilölliset tarpeet ja motiivit.....	36
6.3	Henkilöstöravintolan valintatekijät.....	39
6.4	Kuluttajien lounasvalinnat henkilöstöruokailussa	40
7	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi	41
7.1	Analysoitavat tarjouspyynnöt	41
7.2	Empiirisen aineiston analyysimenetelmä	42
8	Empiiriset tulokset.....	45
8.1	Kilpailutusprosessi Fazer Food Services Oy:ssä	45
8.2	Kilpailutusprosessin eteneminen Fazer Food Services Oy:ssä	46
8.3	Julkisten tarjouspyyntöjen valintakriteerit	48

8.3.1	Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset valintakriteerinä julkisissa tarjouspyynnöissä	50
8.3.2	Hinta valintakriteerinä julkisissa tarjouspyynnöissä	51
8.3.3	Laatu valintakriteerinä julkisissa tarjouspyynnöissä	51
8.4	Kuluttaja-asiakkaan tarpeet julkisissa tarjouspyynnöissä	53
8.5	Yksityisten tarjouspyyntöjen valintakriteerit	55
8.5.1	Hinta valintakriteerinä yksityisissä tarjouspyynnöissä.....	56
8.5.2	Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset valintakriteereinä yksityisissä tarjouspyynnöissä	56
8.5.3	Laatu valintakriteerinä yksityisissä tarjouspyynnöissä	57
8.6	Kuluttaja-asiakkaan tarpeet yksityisissä tarjouspyynnöissä	59
8.7	Yritysassiakkaan ja kuluttaja-asiakkaan tarpeiden huomioon ottaminen palvelukonseptin suunnittelussa.....	61
9	Pohdinta	70
	Lähteet	74
	Kuviot	78
	Taulukot	79
	Liitteet.....	80

1 Johdanto

Fazer Food Services Oy myy henkilöstöruokailupalveluita sekä yksityisille yrityksille että julkisille organisaatioille. Yritykset ostavat palvelut palveluntarjoajalta tarjouskilpailun perusteella. Julkisten hankintojen puolella kilpailulainsäädäntö määrittää hyvin tarkasti, millaiset vaatimukset tarjouskilpailulle asetetaan. Myös yksityisellä sektorilla kustannusten karsiminen ja tehokkuus ovat painotettuja kriteereitä tarjouskilpailuissa. Kuitenkin samaan aikaan kuluttajien tarpeet ovat muuttuneet yksilöllisemmiksi.

Yrityksen myydessä tuotteita tai palveluja toiselle yritykselle käytetään usein käsitettä business-to-business. Yrityksille ja julkisille organisaatioille myytävien palvelujen kirjo on laaja, mutta tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle ja palvelujen loppukäyttäjälle. Erityisesti palvelujen myynnissä ja arvon luomisessa korostuu entistä enemmän yhteistyö asiakkaan kanssa. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 21) mukaan voidaan kyseenalaistaa käsite business-to-business, sillä se ei kuvaa parhaimmalla tavalla yrityksen toiselle yritykselle myyviä palveluja 2010-luvulla. Tulevaisuudessa käsite ”business with business” voisi kuvata paremmin yritysten yhdessä tuottamia palveluja. Ovatko siis tarjouspyyntöjen ja kilpailutusten kriteerit esteenä yhteistyölle palvelujen myynnissä?

Kilpailutustilanteessa päätöksenteon taustalla ovat yritysten määrittelemät ostokriteerit. Palvelujen ostaja vertaa tarjouksia asetettuihin ostokriteereihin. Tarjouspyynnöissä ei välttämättä korostu loppukäyttäjän tarpeet ja yksilölliset toiveet lounasruokailun suhteen. Haasteena on, että yritysmyyynnissä sopimukset tehdään palvelun tarjoajien ja ostavien yritysten välillä, jolloin palvelusta maksettava korvaus ja hinta ovat usein tärkein kriteeri päätöksen teossa. Palvelun tarjoaja kohtaa kuitenkin loppukäyttäjän eli kuluttajan päivittäin ja yrittää täyttää sekä sopimuksen ehdot että kuluttajien vaatimukset. Saako kuluttaja lautaselleen, mitä hän haluaa?

1.1 Tutkimuksen taustaa

Konseptikehitystyössä konseptin kehittäjät tekevät paljon tiivistä yhteistyötä Fazer Food Services Oy:n myyntiorganisaation myyntipäälliköiden kanssa. Viikoittain on myyntiorganisaatiolla käsittelyssä jokin Fazer Food Services Oy:lle tullut tarjouspyyntö, johon konseptikehityksen kanssa etsitään parasta mahdollista ratkaisua. Tarjouspyynnöt käsittelevät pääasiassa henkilöstöravintolapalveluita. Usein huomataan, että tarjouspyynnöt eivät välttämättä ole tehty lopullisen käyttäjän ja kuluttajan näkökulmasta, vaan palveluita ostavan organisaation tarpeista lähtien. On pohdittava, voidaanko kuluttajien yksilölliset tarpeet ottaa paremmin huomioon tarjouskilpailuissa.

Aihe on kiinnostava myös siitä näkökulmasta, että Laurea-ammattikorkeakoulun opinnoissa on paljon käsitelty asiakaslähtöisyyttä ja sen huomioimista palveluliiketoiminnassa. Opiskelujen edetessä on eri kehitystehtävissä pohdittu ja syvennetty asiakaslähtöisyyden haasteita. Selkeästi on tullut esille, että palveluliiketoiminnassa asiakaslähtöisyyteen voisi kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Hankintojen osto- ja laatukriteerejä on tutkittu eri tahojen toimesta. Joukkoruokailulle on annettu ohjeita ja suosituksia sosiaali- ja terveysministeriön taholta. Kuitenkaan ei ole tutkittu sitä, miten ostokriteerit ja kuluttajien tarpeet kohtaavat palveluliiketoiminnassa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön (2010, 3, 11) joukkoruokailun seuranta- ja kehittämisryhmän toimenpidesuosituksissa painotetaan tarjottavan ruoan ravitsemuksellista laatua ehdottomana valintakriteerinä. Painotus on niin vahva, että suosituksen mukaan tarjousta ei hyväksytä edes vertailuun, elleivät ravitsemukselliset kriteerit täyty.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2010) toimenpidesuosituksissa ei tuoda esille kuluttajien tarpeita kovinkaan voimakkaasti. Kuluttajien tarpeet peilataan terveellisuuden ja ravitsemuksellisten tekijöiden kautta. Sosiaali- ja terveysministeriön (2010, 68) toimenpidesuosituksen mukaan kuluttajilla on oikeus saada laadukasta, kohtuuhintaista ja houkuttelevaa ruokaa. Oletus on, että kuluttajat haluavat tehdä terveellisiä valintoja. Suositusten tarkoituksena on toimenpiteitä noudattamalla auttaa kuluttajia tekemään terveellisiä valintoja. Terveellisyys ja tieto ovat tärkeitä tekijöitä, mutta ruoan olisi oltava myös houkuttelevan näköistä ja maukasta. Ruokailutilanteen tulisi olla kiireetön ja sille olisi annettava riittävästi aikaa. Eri ruokailijaryhmillä on erilaisia tarpeita ruokailun suhteen. Tarpeet ja mieliruoat olisi kyettävä ottamaan huomioon ruokalistojen suunnittelussa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 68.)

Tutkimus aiheesta on tärkeä, sillä tutkimalla sekä ostajan että kuluttajan tarpeita voidaan parhaimmillaan löytää niitä tekijöitä ja työkaluja, joilla palvelujen laatua voidaan kehittää vastaamaan sekä yritysten että kuluttajien tarpeita. Tutkimuksen tulokset hyödyntävät siten sekä tarjouksen tekijää, tarjouksen vastaanottajaa, että kuluttajaa. Tuloksia voivat hyödyntää kaikki palveluja tarjoavat yritykset. Vaikka tutkimuksen esimerkkiyrityksenä on Fazer Food Services Oy, ei se tarkoita, että tulokset olisivat yleistettävissä ainoastaan esimerkkiyrityksen käyttöön.

1.2 Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat

Tämän opinnäytetyön pääongelma on selvittää, miten yritysasiakkaan ostokriteerit ja kuluttaja-asiakkaan tarpeet otetaan huomioon kilpailutuksessa ja palvelukonseptien suunnittelussa.

Opinnäytetyön teoriaosuuden alaongelmia ovat seuraavat:

- Miten asiakkaat on segmentoitu esimerkkiyrityksessä? (alaluku 2.4)
- Mikä on joukkoruokailun asema ja historia suomalaisessa yhteiskunnassa? (alaluku 3.1)
- Mitkä ovat joukkoruokailun markkinat suomalaisessa yhteiskunnassa? (alaluku 3.2)
- Mitkä ovat joukkoruokailun haasteet? (alaluku 3.3)
- Mitkä ovat kilpailutuskäytännöt? (alaluku 4.1)
- Mitkä ovat kilpailutusta ohjaavat tekijät? (alaluku 4.2)
- Mitkä ovat EU:n kilpailutuskriteerit? (alaluku 4.3)
- Mitkä ovat yritysasiakkaan tarpeet kilpailutustilanteessa? (alaluku 5.1)
- Mitkä ovat yritysasiakkaan ostokriteerit tarjouspyynnöissä? (alaluku 5.2)
- Mitkä ovat kilpailutuksen laadulliset kriteerit? (alaluku 5.3)
- Mitkä ovat kuluttaja-asiakkaan tarpeisiin liittyvät trendit ja megatrendit? (alaluku 6.1)
- Mitkä ovat kuluttaja-asiakkaan tarpeet ja motiivit lounasruokailussa? (alaluku 6.2)
- Mitkä ovat henkilöstöravintolan valintaan liittyvät tekijät? (alaluku 6.3)
- Mitä valintoja kuluttaja tekee lounasruokailussa (alaluku 6.4)

Empiirisen osan alaongelmia ovat seuraavat:

- Mikä on kilpailutusprosessi Fazer Food Services Oy:ssä (alaluku 8.1)
- Miten kilpailutusprosessi etenee Fazer Food Services Oy:ssä (alaluku 8.2)
- Mitkä ovat julkisten tarjouspyyntöjen sisällöt? (alaluku 8.3)
- Mitkä ovat kuluttajien tarpeet julkisissa tarjouspyynnöissä (alaluku 8.4)
- Mitkä ovat yksityisten tarjouspyyntöjen valintakriteerit? (alaluku 8.5)
- Mitkä ovat kuluttajien tarpeet yksityisissä tarjouspyynnöissä (alaluku 8.6)
- Miten varmistetaan yritysasiakkaan ja kuluttaja-asiakkaan tarpeiden kohtaaminen palvelukonseptin suunnittelussa? (alaluku 8.7)

1.3 Keskeiset käsitteet

Joukkoruokailu, toimipaikkaruokailu, henkilöstöruokailu ja sopimusruokailu ovat käsitteitä, joita käytetään puhuttaessa niin työpaikoilla kuin kouluissa tapahtuvasta ruokailusta. Jatkossa käytetään käsitettä joukkoruokailu, kun käsitellään kodin ulkopuolella tapahtuvaa julkisen tai yksityisen sektorin toteuttamia ruokapalveluja. Termiä sopimusruokailu käytetään kuvaamaan yksityisen sektorin yrityksille tarjoamia ruokapalveluja.

Joukkoruokailu

Joukkoruokailu käsitteenä tarkoittaa kodin ulkopuolella tapahtuvaa ruokailua, jonka voi toteuttaa julkinen sektori ja yksityiset ruokapalveluyritykset. Tyypillisimmät esimerkit joukkoruokailusta ovat kouluruokailu ja työpaikkaruokailu. Joukkoruokailun synonyymi on ruokapal-

velu tai henkilöstöravintolapalvelu, jolla korostetaan myös asiakaspalvelun osuutta ruokailutapahtumassa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 11.)

Ferco:n (European Federation of Contract Catering Organisations) ja EFFAT:n (European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Unions) (2006) mukaan sopimusruokailu pitää sisällään tarvittavat toiminnot ja palvelut valmistaa ja toimittaa ateriat julkisten ja yksityisten yritysten, hallinnon, päiväkodin, koulujen, sairaaloiden, vanhainkotien, vankiloiden ja kasarmien työntekijöille ja/tai asukkaille. Yritystä, jolle sopimusruokailu on annettu hoidettavaksi, kutsutaan ruokapalveluyritykseksi (Contract Catering). (Effat & Ferco 2006, 2.)

Kilpailutus

Kilpailutus on menettely, jossa hankintayksikkö tai yritys hankintalain (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348) mukaan ilmoittaa julkisesti tulevasta tavarasta, palvelusta tai urakasta hankinnasta. Ilmoituksessa ja tarjouspyynnössä kerrotaan, mitä hankitaan ja millä perusteella tarjous hyväksytään. Hankinnan arvo, luonne ja kohde vaikuttavat, mikä hankintamenettely valitaan. (Pekkala 2008, 23.)

Kuluttajatarpeet

Kuluttajat tekevät valintoja erilaisista lähtökohdista, motiiveista ja tarpeista käsin. Tarpeet nähdään usein lähtökohtana toiminnalle ja niitä voidaan kutsua myös fysiologisiksi ajureiksi. Maslowin tarvehierarkiassa tarpeet jaetaan viiteen tasoon. Alimpana tarvehierarkiassa ovat fysiologiset perustarpeet. Seuraavalla portaalla ovat turvallisuuden tarpeet. Kolmannella portaalla ovat sosiaaliset tarpeet. Neljännellä portaalla ovat arvostuksen tarpeet. Viimeisellä portaalla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat yksilön kasvu ja oman identiteettin toteuttaminen. Henkilö, jolla on puute ruoasta ja turvallisuudesta, todennäköisemmin haluaa ruokaa enemmän kuin mitään muuta. Kun kuluttajan perustarpeet ja motiivit on tyydytetty, siirtyy hän seuraavalle tarvetasolle. (Businessballs.com 2012; Tikkanen 2007, 723.)

Palvelukonsepti

Palvelukonsepti kuvaa perustellusti suunnitellun palvelun kokonaisuuden ja keskeisen idean. Palvelukonsepti koostuu palvelun palvelupolusta, johon kuvataan palvelun kontaktipisteet ja palvelutuokiot. Konsepti kuvaa, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu toteutetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta. Palvelukonsepti määrittää asiakkaalle ja loppukäyttäjälle tarjotut hyödyt. (Tuulaniemi 2011, 189; Miettinen 2011, 119.)

Tarjouspyyntö

Tarjouspyyntö on ostajan laatima asiakirja, jossa määritellään hankinnan kohde ja sisältö. Siinä annetaan ohjeet tarjouksen tekemiseen ja määritellään tarjoajien kyvykkyyttä kuvaavat

vähimmäisvaatimukset. Lisäksi määritellään hankittavaa tuotetta tai palvelua koskevat vaatimukset sekä vertailuperusteet tarjouksen hyväksymistä varten. Tarjouspyyntö on hankinnan tärkein asiakirja. (Hansel 2011, 16.)

1.4 Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Yritysten kilpailutukseen liittyviä opinnäytetöitä ja tutkimuksia on tehty useita. Taulukkoon 1 on koottu opinnäytetyöt, jotka käsittelevät kilpailutusta, hankintaa tai asiakassuhteen hoitoa.

Tekijä & vuosi	Opinnäytetyön aihe	Avainsanat	Tutkimusmenetelmät
Forsén Marja (2011)	Palveluntuottajana julkisessa kilpailutuksessa: Miten mokomien kävi?	Yrittäjyys, palveluntuottaminen, kilpailuttaminen	case-study, aineiston analysointi
Termonen Aleksi (2010)	Julkisen kilpailutuksen onnistuminen Mikkelin kaupungissa	Julkinen hankinta, prosessijohtaminen, prosessi, projekti	kirjallisuustutkimus, teemahaastattelu, havainnointi
Sipinen Jenni (2010)	Karl Fazer Cafén yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen vuosina 2008 ja 2009	ostokäyttäytyminen, suhdemarkkinointi, yritysasiakkaat	kvalitatiivinen, aineiston analysointi ja ryhmittely
Kaleva Hanna (2009)	Kuntien ateriapalveluiden kilpailuttaminen ja sopimuksentekoperusteet	ateriapalvelu, kilpailuttaminen, kunnat, sopimuksentekoperuste	kvalitatiivinen, aineistotutkimus ja analyysi
Marttinen Paula (2009)	Ruokapalvelujen palvelukuvauksen mallintaminen julkisissa hankinnoissa - Case Helsingin kaupungin Madetojan vanhusten palvelutalo	julkiset hankinnat, kilpailuttaminen, ruokapalvelu, vanhukset	kaksivaiheinen puolistrukturoitu teemahaastattelu
Nousiainen Teero 2007	Hankintatoiminnan kehittäminen	hankinta, osto, ulkoistaminen	kvalitatiivinen, havainnointi, haastattelu

Taulukko 1: Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset

Aikaisemmissa tutkimuksissa (Taulukko 1) on käsitelty julkisiin hankintoihin ja kilpailutuksiin liittyviä tekijöitä niin lainsäädännön kuin hankintaprosessin näkökulmasta. Tutkimukset ovat olleet pääasiassa julkisen kilpailutuksen näkökulmasta tehtyjä. Jenni Sipisen (2010) tutkimus

käsittelee yritysasiakkaiden ryhmittelyä ostokäyttäytymisen mukaan Karl Fazer Café:ssa. Aiemmissa opinnäytetöissä ei ole käsitelty sitä, miten ostokriteerit ja kuluttajien tarpeet otetaan huomioon kilpailutustilanteessa palveluja tarjottaessa. Tämä opinnäytetyö tarkastelee kilpailutusta sekä yritysten että kuluttajien näkökulmasta.

2 Fazer Food Services Oy

Tässä luvussa tarkastellaan esimerkkiyrityksen Fazer Food Services Oy:n historiaa, liiketoimintaa ja asemaa sopimus- ja joukkoruokailumarkkinoilla. Alaluvussa 2.4 kuvataan, miten Fazer Food Services Oy:n myyntiorganisaatio hoitaa asiakassuhteitaan.

2.1 Fazer Food Services Oy:n historiaa

Fazer Food Services Oy:n juuret menevät niinkin kauas kuin 1890, kun Karl Fazer perusti Kluuvikadulle konditorian. Vuonna 1944 perustettiin Työmaahuolto ry hoitamaan muonitusta sodan jälkeen. Työmaahuolto ry:n toimintaan kuului alussa mm. Lapin jälleenrakennustyömaiden ruokahuollon järjestäminen, Helsingin olympiakisojen muonitus vuonna 1952 sekä työmaaruokailun kehittäminen. Yhdistyksenä aloitettu työpaikkaruokailu laajeni ja se siirrettiin Työmaahuolto Oy:n nimiin. Vuonna 1948 yhdistys jatkoi toimintaansa Työmaahuolto Oy:nä. Työmaahuollon perinteisen työpaikkaruokailu-liiketoiminnan lisäksi toiminta laajeni uusille alueille kuten lentokone-catering ja kouluruokailu. Fazerin liiketoimintaan Työmaahuolto Oy liittyi 1978. (Fazer Food Services Oy 2011a; Lotta Svärd 2012.)

1970-luku

Vuonna 1975 Fazerilla päätettiin käynnistää henkilöstöravintolatoiminta. Yritys aloitti liiketoiminnan 1976 nimellä Fazer Catering. Ensimmäinen Fazer Cateringin henkilöstöravintola avattiin samana vuonna Akavan tiloissa Pasilassa. Ensimmäisen toimintavuoden aikana saatiin kolme uutta asiakasta Akavan lisäksi. Uudet asiakkaat olivat Aga, Eläketurvakeskus ja IBM. Vuonna 1978 toiminta laajeni, kun Työmaahuollon yritystoiminta ostettiin Fazer Cateringille. Kaupan myötä henkilöstöravintoloiden määrä nousi noin sataan. Vuonna 1978 Fazer Catering sai vastattavaksi hiihdon maailmanmestaruuskilpailujen ravintolapalvelujen hoitamisen Lahdessa. Vuosikymmenen loppuun menessä Fazer Cateringin palveluksessa oli jo yli 700 työntekijää. (Fazer Food Services Oy 2011a; Biografiakeskus 2011.)

1980-luku

1980-luvulla Fazer Catering kehittyi ja kasvoi voimakkaasti. Kasvu tapahtui pääosin yritysostojen kautta ja vuosikymmenen alussa Fazer Catering osti Tehdasravintoloiden että Jalostajan Catering Oy:n toimipaikkaruokalatoiminnat. Kaiken kaikkiaan henkilöstöravintoloiden määrä nousi yli kahteensataan. Fazer Catering:ssä kehitettiin myös

johtamiseen, kehittämiseen ja markkinointiin liittyviä toimenpiteitä. 1980-luvulla johtamisessa hyödynnettiin tulosjohtamisen periaatteita. Aktiivinen markkinointi, myynti sekä innovatiivinen tuotekehitys koettiin tärkeäksi yrityksessä ja niihin panostettiin paljon. Fazer Catering:n sisäinen henkilöstölehti otettiin käyttöön sisäisessä tiedottamisessa. Tietotekniikan hyödyntäminen kehittyi ja ravintoloiden ruokalistoja ryhdyttiin suunnittelemaan tietokoneilla. Fazer Catering otti hoitaakseen Fazer Konditoria Oy:n ravintola- ja kahvilatoiminnan vuonna 1987. Yrityksen kansainvälistyminen alkoi 1988. Kansainvälistymistä ja liiketoiminnan kasvua haettiin Ruotsista. Vuonna 1988 Fazer osti Scandic Restaurant Ab:n, joka oli Ruotsin toiseksi suurin henkilöstöravintolayritys. Vuosikymmenen lopulla Fazer Cateringin nimi vaihdettiin Amicaksi. Palveluksessa oli hieman yli 1 700 työntekijää ja henkilöstöravintoloita yhteensä 256. (Fazer Food Services Oy 2011a; Biografiakeskus 2011.)

1990-luku

1990-luvun lama pysäytti Amican voimakkaan kehityskauden. Amicalla koettiin liiketoiminnan tärkeimmäksi menestystekijäksi asiakastyytyväisyyden. Yrityksessä keskityttiinkin laman jälkeen huolehtimaan asiakkaiden tyytyväisyydestä palveluihin. Vuonna 1993 yksityistettiin Valtion ravitsemiskeskus VARK, joka vaihtoi yritysnimensä Kulinaariksi. Amica Ravintolat Oy osti Kulinaarin liiketoiminnan samana vuonna. Myyntihinta oli 185 miljoonaa markkaa. Kyseessä oli siihen mennessä valtion suurin yksityistämishanke. Kulinaari Ravintolat Oy fuusioitiin osaksi Amica Ravintolat Oy:tä lokakuussa 1994. Vuosikymmenen lopulla Amica Ravintoloilla oli henkilöstöravintoloita jo yli kahdeksansataa. Amica Eestin henkilöstöravintolatoiminta käynnistyi Tallinnassa. Vuosikymmenen lopulla yrityksen liikevaihto oli noussut 1 160 000 000 markkaan. Henkilöstön määrä oli kasvanut 3 500 työntekijään. (Fazer Food Services Oy 2011a; Biografiakeskus 2011.)

2000-luvulle tultaessa oli Amica Ravintolat menestyvä yritys kaikilla tärkeimmillä tulostittareillaan mitattuna. Näitä mittareita olivat asiakastyytyväisyys, henkilöstön työtyytyväisyys ja taloudellinen kannattavuus. Amica anoi ja sai laatusertifikaatit (ISO 9001) juhlapalvelu-, henkilöstöravintola- ja opiskelijaravintolatoiminnalleen vuosina 1996-2000. ISO Lisäksi 14001 -ympäristösertifikaatin Amica sai vuonna 1999. Vuonna 2007 valmistui ja avattiin Tallinnan tuotantokeittiö, josta valmistettiin tuotteita ja ruokia Etelä-Suomen henkilöstö- ja opiskelijaravintoloille. Fazer Food Services Oy -yritysnimi otettiin käyttöön 2010 entisen Fazer Amica nimen tilalle. (Fazer Food Services Oy 2011a; Biografiakeskus 2011.)

2.2 Fazer Food Services Oy nykyään

Nykyään Fazer Food Services Oy on pohjoismaiden johtava ruokailupalveluyritys, ja se on osa Fazer-konsernia. Markkinaosuus pohjoismaissa on 28 prosenttia. Liikevaihdosta 53 prosenttia tulee Suomesta, 27 prosenttia Ruotsista, 14 prosenttia Tanskasta, 4 prosenttia Norjasta, yksi

prosentti Virosta ja yksi prosentti Venäjältä. Fazer Food Services Oy:llä on lähes 1 200 ravintolaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa Tanskassa ja Venäjällä. Päivittäin saavutetaan noin 400 000 asiakaskohtaamista. Liikevaihto oli 575 miljoonaa euroa (2010) ja henkilöstöä oli 7 500 (2010). Fazer Food Services Oy:llä on Suomessa noin 750 ravintolaa. Toiminnan piiriin kuuluvat henkilöstöravintolat, oppilaitosravintolat, julkisen sektorin ruokailupalvelut ja avoimet kahvila-ravintolat. Lisäksi Fazer Food Services Oy:llä on juhla-, edustus- ja kokouspalveluja. Liiketoiminta jakaantuu seuraaviin brändeihin: Amica, Fazer ja Karl Fazer ja Blue Service Partners. Amica-brändin alla ovat kaikki henkilöstö- ja oppilaitosravintolat. (Fazer 2011a, 2; Fazer Food Services Oy 2011a.)

Henkilöstöravintolatoiminnan erityispiirre on se, että kyseessä on sopimusruokailuliiketoiminta, jolloin ravintoloiden palvelukokonaisuus sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Sovittavia asioita on mm. palvelu- ja tuotevalikoima. Asiakasyhteisön erityistarpeet, tavat ja tyyli sekä kuluttajien piirteet otetaan huomioon palvelutarjooman rakentamisessa. Suuri osa ravintoloista on avoimia myös kuluttajille. (Fazer Food Services Oy 2011a.)

2.3 Fazer Food Services Oy:n organisaatio

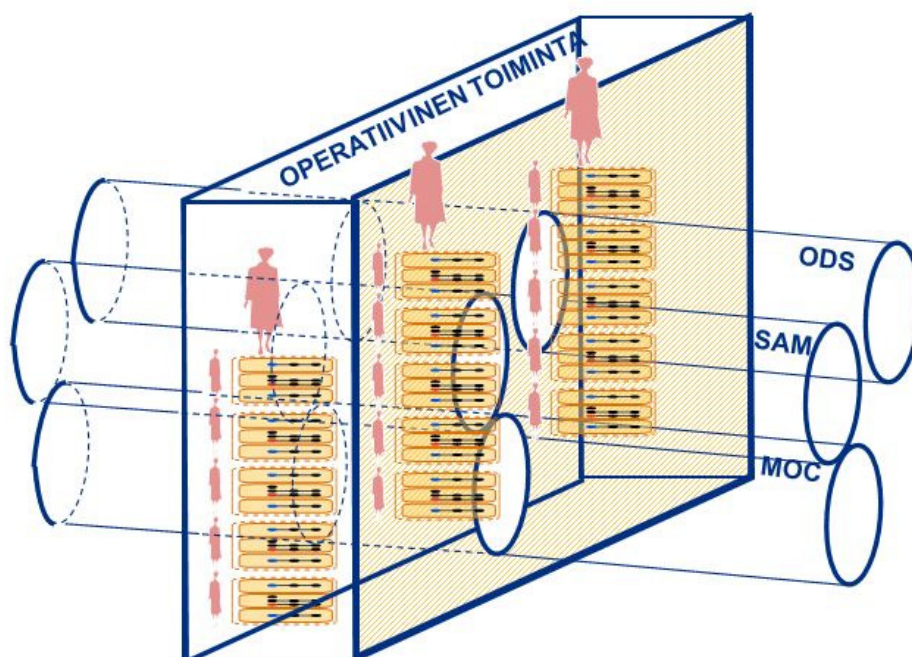
Liiketoimintamalli määrittää, miten yritys hankkii tarvitsemansa resurssit, toimittaa ostetut palvelut ja ratkaisut asiakkaille ja miten se johtaa liiketoimintaansa. Kun asiakasyritykset ovat yhä suurempia etsiessään suuruuden tuomia etuja, on myös myyjien pystyttävä vastaamaan tähän tarpeeseen. Usein pienemmät toimijat yhdistyvät, jotta neuvotteluvoima säilyy tasapainossa. Koska asiakkaiden määrä vähenee, lisääntyy riippuvuus yksittäisistä asiakkaista. Riippuvuuden mittareita ovat esimerkiksi se, miten haasteellista olisi korvata menetetty asiakas, miten useista tai harvoja potentiaalisia asiakkaita on tunnistettu tai miten eri liiketoiminta-alueiden menestys on linkitetty toisiinsa. (Arantola 2006, 23.)

Fazer Food Services Oy:ssä tehtiin mittava organisaatiomuutos 2010, jotta pystyttäisiin paremmin vastaamaan markkinoiden muutoksiin. Muutoksen oleellinen osa oli, että vanha linja-organisaatio muutettiin matriisiorganisaatioksi.

Organisaatio muokattiin pääprosessien mukaisesti. Fazer Food Services Oy:n ydinprosessit linkittyvät operatiiviseen toimintaan ja konsepteihin. Kyseessä on matriisiorganisaatio, jossa prosessit kulkevat läpi organisaation. Organisaation ydinprosessit ovat samat kuin osastojen ts. toimintojen nimet. Ydinprosessien englanninkielisiä lyhenteitä käytetään yleisesti sisäisessä kommunikoinnissa. (Fazer Food Services Oy 2011a.)

Matriisiorganisaatio on luotu, jotta yrityksessä pystytään rakentamaan ja toteuttamaan prosessiajattelua sekä hallitsemaan ja kehittämään prosesseja paremmin ja kokonaisvaltaisesti.

min (Fazer Food Services Oy 2011d). Kuviossa 1 on yksinkertaistettu mallikuva Fazer Food Services Oy:n matriisiorganisaation rakenteesta yleisellä tasolla.



Kuvio 1: Matriisiorganisaatio (Fazer Food Services Oy 2011c)

Matriisiorganisaatiossa asioita ei tarkastella ja päätetä ainoastaan yhden ”laatikon” sisällä, vaan vuorovaikutuksessa monitahoisessa ja verkottuneessa ympäristössä sopien ja neuvotellen parhaan yhteisen ratkaisun löytämiseksi. Matriisiorganisaatiossa (Kuvio 1) eri toimintojen, kuten ODS:n (Operation Development System Department), SAM:n (Sale Account Management Department) ja MOC:n (Marketing and Offering Creation Department) tuottamat verkottuneet prosessit kulkevat operatiivisen toiminnan läpi. Operatiivinen toiminta ei ole itsenäinen siilo, vaan toimii tiiviissä yhteistyössä toimintojen kanssa. (Fazer Food Services Oy 2011d.)

2.4 Asiakkuuksien hoito Fazer Food Services Oy:ssä

Asiakslähtöisyys on aina ollut Fazerin tärkeimpiä painopisteitä liiketoiminnassa. Asiakasymmärrystä on toteutettu pitkälti asiakassuhteen johtamisen (Customer Relationship Management) keinoin. Jokainen Fazer Food Services Oy:lle tuleva tarjouspyyntö on potentiaalinen uusi asiakassuhde. Fazer Food Services Oy:ssä asiakassuhteen hallinta on SAM (Sales Account Management) osaston vastuulla. SAM-osasto omistaa prosessin, jolla asiakkuuksia hallitaan. Teoriapohjana on Fazer-konsernin yhteinen asiakkuuksienhallintaprosessi ja toimintamalli (Fazer Way in Sales). (Fazer Food Services Oy 2011b.)

Asiakassuhteen johtaminen on prosessi, joka menee osasto- ja funktiorajojen läpi. Tavoitteena on saavuttaa jatkuva dialogi asiakkaan kanssa kaikissa kohtaamis- ja kontaktipisteissä. Asiakassuhteen hoidossa tavoitellaan asiakkaan yksilöllistä ja personoitua kohtelua erityisesti arvokkaimmissa asiakkuuksissa, jotta varmistetaan asiakassuhteen jatkuminen. Hyvässä asiakassuhteessa tehdyt markkinointitoimenpiteet ovat tulokseltaan tehokkaampia. (Hutt & Speh 2010, 104.)


Pohjimmainen tavoite on avainasiakkaan sitouttaminen omaa tavoitteenasettelua vastaavaan yhteistyöhön. Tavoitteena on liiketoiminnan kasvu ja hyvä tuloskehitys. Tärkeitä tekijöitä asiakkaan sitouttamisessa ovat luottamus, asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteesta saatavat hyödyt, tehtävät investoinnit ja toiminnan mukauttamiset, tiedonvaihto, henkilösuhteet yksilöiden välillä, vuorovaikutuksen jatkuvuus ja yhdenmukaisuus, sopimukseen liittyvät ehdot, ristiriitojen hallinta sekä yhteiset arvot ja organisaatiokulttuuri. Asiakkuutta ja sen kannattavuutta seurataan säännöllisesti. Asiakkuus päättyy lähinnä asiakkaan loppumiseen (esim. konkursiin). (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164; Fazer Food Services Oy 2011d.)

Asiakaskannattavuus on yksi näkökulma asiakkuuksien hoitamiseen. Nykyään voidaan puhua ennemmin asiakkuuspääoman johtamisesta, jolloin yksittäisen asiakkaan tarkastelusta on siirrytty asiakaskannan tasolle. Keskeistä on asiakasvalinta ja asiakaskannan portfolionti erilaisiin asiakasryhmiin. Arantolan (2006, 29) mukaan asiakaskonseptit kuvaavat, kenelle palveluita tuotetaan (segmentointi), mikä on tarjottava kokonaisuus (tarjooma) ja miten yritys asiakkaan kohtaa (hoitomallit ja myyntiprosessit).

Asiakkuudenhallintaprosessi alkaa asiakkaan tunnistamisesta. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 149) mukaan avainasiakkaiden tunnistaminen ja identifiointi tehdään järjestelmällisesti tiettyjen kriteerien ja niiden painoarvojen perusteella tavoitteena on laittaa asiakkuudet tärkeysjärjestykseen. Kriteerejä voidaan jaotella sen mukaan, käsittelevätkö ne asiakassuhteen menneisyyttä, nykyisyyttä vai tulevaisuutta. Asiakkuuksien priorisointiin kuuluu viisi vaihetta, joissa määritellään 1) avainasiakkaiden kriteerit, 2) kriteerien painoarvot, 3) asiakkaiden pisteytys kriteerien osalta, 4) painotetut pisteet ja 5) avainasiakkaiden tärkeysjärjestys. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149.)

Asiakassegmentoinnin työkaluna on Fazer-konsernin asiakassegmentoinnin malli, joka pääperiaatteiltaan noudattaa Ojasalon ja Ojasalon (2010, 149) kuvaamaa mallia, jossa avainasiakkaat identifioidaan tiettyjen kriteerien ja painoarvojen mukaisesti. Mallissa kriteerejä voidaan jaotella sen mukaan, kuvaavatko ne asiakassuhteen menneisyyttä, nykyisyyttä vai tulevaisuutta (Kuvio 2).

Asiakassuhde

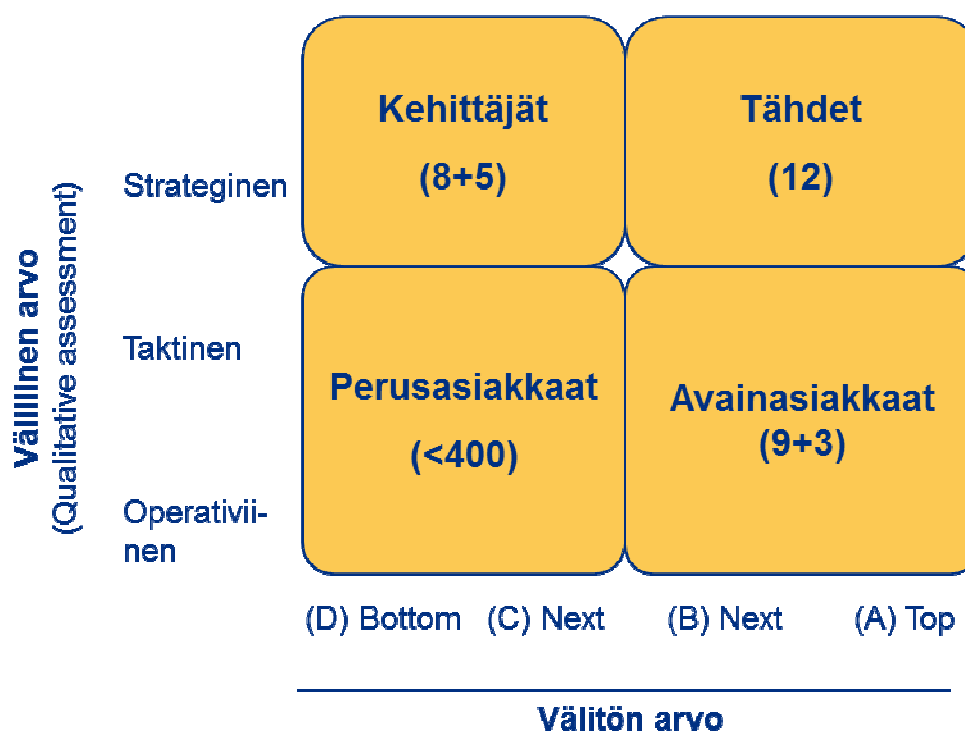
Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
		
Menneisyyttä heijastavat kriteerit <ul style="list-style-type: none"> •Asiakaskohtainen myyntimäärä •Asiakaskohtainen kannattavuus •Osuus asiakkaan kokonaisostoista •Asiakassuhteen pituus •Maksujen hoitaminen täsmällisesti •Helppous ja vaivattomuus yhteistyössä 	Nykyisyyttä heijastavat kriteerit <ul style="list-style-type: none"> •Asiakassuhteen vahvuus •Asiakkaan imago •Asiakkaan sijainti •Asiakkaan taloudellinen vakavaraisuus •Yrityskulttuurien ja arvojen yhteensopivuus 	Tulevaisuutta heijastavat kriteerit <ul style="list-style-type: none"> •Tulevaisuuden kasvupotentiaali •Myynnin ennustettavuus •Mahdollisuus myydä muita tuotteita ja palveluja asiakkaalle •Strateginen yhteensopivuus •Asiakkaasta saatava teferenssiarvo •Oppiminen •Innovaatioyhteistyö

Kuvio 2: Asiakassuhteen arviointikriteerien jaottelumalli (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149)

Asiakkuutta arvioidaan niin Fazerin kuin asiakkaan kannalta. Tunnistetut asiakkuudet arvioidaan seuraavien kriteerien pohjalta: 1) välitön arvo (liikevaihto, toimipistekate), 2) välillinen arvo (referenssiarvo, media, konseptien sopivuus, maantieteellinen sopivuus ja innovatiivisuus). Painoarvot asiakassuhteen arvioinnissa jakaantuvat seuraavasti, välittömän arvon painoarvo on 30 prosenttia, välillisen arvon 20 prosenttia, tunnearvo 25 prosenttia ja yhteiset prosessit 25 prosenttia. (Fazer 2011b.)

Arvioinnissa tarkastellaan Fazeria asiakkaan näkökulmasta, jolloin arvioidaan, mikä olisi asiakkuuden arvo ja vahvuus asiakkaalle. Fazer voi tuoda asiakkaalle arvoa neljällä tasolla: 1) olemalla tärkeä osa asiakkaan liiketoiminnan onnistumista, brändiä ja kehittämistä; 2) olla hyvä sopimuskumppani 3); olla ratkaisu asiakkaan tarpeisiin; tai 4) olla hyödyke ja palvelu, jonka yritys ostaa. Asiakassuhdetta tarkastellaan myös suhteen pysyvyyden näkökannalta. Asiakassuhde on jaettu neljään kategoriaan: avioliitto (married), rutiini yhteistyö (routine union), sitoutunut (engaged) ja seurustelu (dating). (Fazer 2011b.)

Fazer Food Services Oy:ssä asiakkuudet on käyty läpi edellä kuvatun mallin mukaisesti. Asiakkuudet on jaettu analysoinnin perusteella nelikenttään (Kuvio 3). Nelikentässä asiakkuudet on jaettu strategiaan, taktisiin ja operatiivisiin asiakkuuksiin. Kuviossa 3 suluissa oleva luku tarkoittaa asiakkuuksien määrää kussakin asiakkuudessa. Nelikentän vasemmalla sivulla on välillinen arvo ja kuvion alhaalla välitön arvo. Kuvioista (Kuvio 3) näkyy, että perusasiakkaita on asiakkuuksista eniten. Kehittäjiä, tähtiä ja avainasiakkaita on suunnilleen yhtä paljon.



Kuvio 3: Asiakkuusportfolio (Fazer Food Services Oy 2011b)

Kun asiakkaat on segmentoitu, asiakkuudenhallintaprosessi etenee sovitusti. Kullekin segmentille on laadittu oma asiakassuhteen hoidon malli. Konkreettinen toimenpide on kunkin asiakkaan hoitosuunnitelma, jossa on määritelty toimenpiteet ja vastuut. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 170) mukaan asiakaskohtaiseen toimintasuunnitelmaan voi sisältyä sekä jatkuvaisluonteisia toimintoja, ohjelmia ja kampanjoita että kertaluonteisia kampanjoita tai projekteja. Seuraavat seikat on huomioitava suunnitelmissa: tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, vastuut, resurssit, riskit, varasuunnitelmat, kustannukset, mittarit ja valvonta ja arviointiajankohdat.

Asiakkuusportfolion hoito on avainasiakaspäälliköiden vastuulla. Portfolion hoidossa on huomioitava, että osa yritys asiakkaista on ns. kasvuasiakkaita ja osa tuo yritykselle tuloja ja kasvavirtaa. Osa asiakkaista on selvästi korkean riskin asiakkaita, jotka voivat parhaimmillaan tuoda yritykselle takaisin suuret voitot. Korkean riskin asiakkaiden epävarmuus tulee tasapainottaa matalan riskin asiakkuuksilla. Asiakkuusportfolion tulisi olla tasapainoinen ja vaihteleva. (Woodburn & McDonald 2011, 384.)

3 Joukkoruokailu Suomessa

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään joukkoruokailun asemaa ja piirteitä ja merkitystä suomalaisessa yhteiskunnassa.

3.1 Joukkoruokailun historia ja asema suomalaisessa yhteiskunnassa

Suomessa henkilöstöruokailun malli on lähtöisin pääasiassa laitosruokailusta, kuten armeijan, vankiloiden ja sairaaloiden keittiöistä. Jo 1890-luvulla kehottivat ns. ammatintarkastajat, joiden työnä oli työsuojelun valvonta ja toteuttaminen, työnantajia järjestämään työntekijöilleen vapaaehtoisesti tehdasruokaloita. Tehdasruokat tosin levisivät hitaasti mm. työntekijöiden kotona ruokailun ja eväiden syönnin vuoksi. Useat suuret teollisuuslaitokset noudattivat tarkastajien kehoitusta ja itsenäisyyden aikana tehdasruokat yleistyivät. Toisen maailmansodan jälkeen jo joka toisella teollisuusyrityksistä oli tehdasruokala. Muonitus oli järjestetty 1930 - 1940 - luvuilla jälleenrakennustyömaillakin. Vuoden 1930 työturvallisuuslaissa oli määräyksiä ruokailusta ja 1940-luvulla tavoitteeksi asetettiin, että jokaisella työntekijällä tulisi olla työpaikallaan saatavilla kunnollista ruokaa. (Raulio ym. 2004, 12.)

Nykyaikaisen työpaikkaruokailun lähtökohtana voidaan pitää Työterveyslaitoksen vuonna 1971 antamaa suositusta toimipaikkaruokailusta. Suositusten mukaan hyvin suunnitellulla työpaikkaruokailulla on merkitystä työntekijöiden viihtyvyyteen, tapaturmien vähenemiseen ja työntekijöiden ravitsemuskasvatukseen. Vuonna 1976 työpaikkaruokailusta sovittiin julkisen sektorin työ- ja virkaehtosopimuksissa. Suositussopimus otettiin käyttöön myös yksityissektorilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 20-21.)

Joukkoruokailulla on tärkeä asema suomalaisessa yhteiskunnassa. Vuosittain suurkeittiöissä valmistetaan yli 800 miljoonaa ateriaa päiväkodeissa, kouluissa, sairaaloissa ja työpaikoilla. Taloustutkimuksen (2012) Horeca-rekisterin mukaan vuonna 2011 valmistettiin 889 miljoonaa ateriaa. Näiden aterioiden ravitsemuksellisella laadulla on suuri merkitys ravinnonsaannille ja terveydelle. Erilaisten ruokapalvelujen valmistama lounas on monelle suomalaiselle päivän ainoa lämmin ateria. Joukkoruokailulla on suomalaista ruokakulttuuria muokkaava ja ohjaava merkitys. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010,14.)

3.2 Joukkoruokailun markkinat

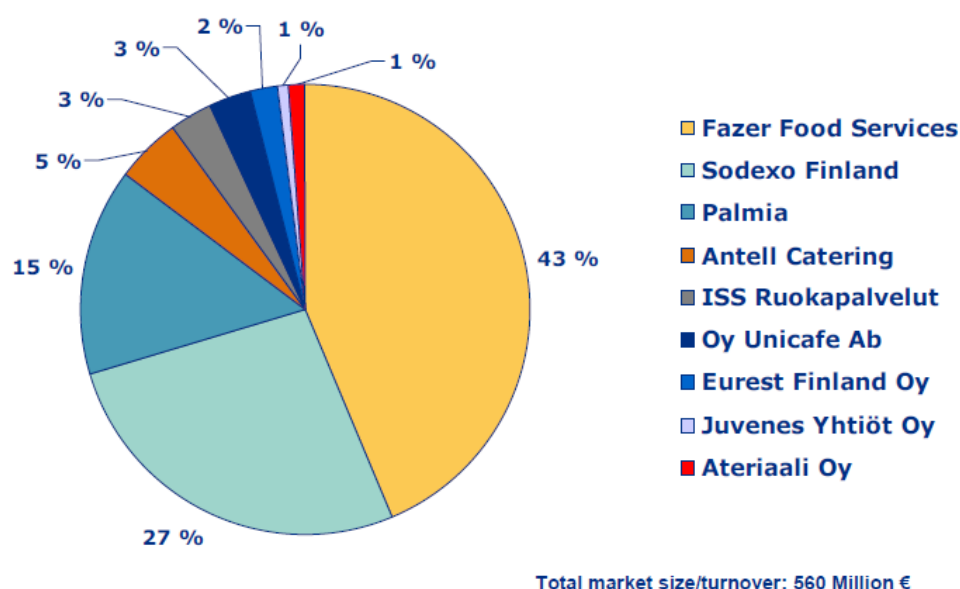
Vuonna 2011 oli Suomessa 1360 henkilöstöravintolaa, jotka valmistivat 72 miljoonaa ateriaa. Verrattuna vuoteen 2009, ovat annosmäärät nousseet 14,3 prosenttia, vaikka henkilöstöravintoloiden lukumäärä on kasvanut vain 0,8 prosenttia. (Taloustutkimus 2012.)

Joukkoruokailun markkinat jakautuvat Suomessa muutaman suuren yrityksen ja useiden pienten yksityisten toimijoiden välillä. Taloustutkimuksen (2012) Horeca-rekisterin mukaan keittiöiden lukumäärät ja annosmäärät toimialoittain vuosina 2009 ja 2011 (pl. jakelukeittiöt) jakautuivat seuraavasti (Taulukko 2).

Toimiala	Lukumäärä		Muutos % 09/11	Annosmäärä milj. annosta		Muutos % 09/11
	2009	2011		2009	2011	
Ravintolat, kahvilat, baarit, hotellit jne.	10429	11211	7,5	345	398	15,4
Henkilöstöravintolat	1349	1360	0,8	63	72	14,3
Julkiset keittiöt	4530	4116	-9,1	441	419	-5,0
Yhteensä	16308	16687	2,3	850	889	4,6

Taulukko 2: Keittiöiden lukumäärä ja annosmäärät toimialoittain 2009-2011 (Taloustutkimus 2012)

Henkilöstöravintoloiden osuus tehdyistä annoksista on kahdeksan prosenttia, kun julkisten keittiöiden osuus on 47 prosenttia. Keittiöistä 60 prosenttia on osakeyhtiöiden tai yksityisten liikkeenharjoittajien pitämiä. Niissä valmistetaan 374 milj. annosta vuodessa eli 42 prosenttia Horeca-keittiöiden valmistamista annoksista. Kunnan, kaupungin, kuntainliiton tai maakunnan pitämien keittiöiden annosten valmistusmäärä oli 343 milj. annosta vuodessa. Niiden valmistamien annosten osuus kaikista Horeca-keittiöiden valmistamista annoksista on 39 prosenttia. Ylivoimaisesti eniten ruokailtiin työpaikkaruokaloissa ja oppilaitosten opiskelijaruokaloissa. Viidennes asiakkaista vierailee näissä ruokapaikoissa lähes päivittäin. (Taloustutkimus 2012.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) ovat henkilöstöravintoloiden liiketoiminnan markkinaosuudet.



Kuvio 4: Henkilöstöravintoloiden liiketoiminnan markkinaosuudet Suomessa 2010 (Fazer Food Services Oy 2012a)

Kuviossa (Kuvio 4) näkyy, että Fazer Food Services Oy on markkinaosuudeltaan suurin toimija henkilöstöravintolamarkkinoilla 43 prosentin osuudellaan. Markkinatilannetta Suomessa kuvaa, että kaksi suurinta yrittäjää eli Fazer Food Services Oy ja Sodexo Finland, pitävät hallussaan peräti 70 prosenttia markkinoista. (Fazer Food Services Oy 2012a.)

3.3 Joukkoruokailun haasteet

Joukkoruokailun ja catering-yritysten tulevaan myyntikehitykseen vaikuttaa yleisen talouskehityksen ohella se, millä vauhdilla julkisia ruokapalveluita jatkossa ulkoistetaan. Vaikka kuntien taloustilanne on vaikeutunut, on palveluiden ostaminen alan yrityksiltä toistaiseksi edennyt hitaasti. Osaksi tähän voi vaikuttaa negatiivinen uutisointi kilpailutuksista. Pikaruokaravintolatoimintaan suhdanteiden muutokset ovat yleensä vaikuttaneet muita sektoreita vähemmän. Korkeakouluopiskelijoille tapahtuvan ruokamyynnin kysyntänäkymät riippuvat mm. siitä, miten ateriatukea ja opintotukea yleisemminkin jatkossa kehitetään. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2012, 10.)

Alan kehitysnäkymien arviointia vaikeuttaa edelleenkin poikkeuksellisen paljon kuluttajien taloudelliseen käyttäytymiseen liittyvä epävarmuus. Vaikka ostovoiman ennakoidaan lievästi kasvavan, saattaa kotitalouksien säästämisaste epävarmassa taloustilanteessa kohota, minkä seurauksena kulutus saattaisi alentua. Tällöin matkailu- ja ravintolapalveluiden kysyntä supistuisi tuntuvammin kuin kulutuksen määrä keskimäärin. Kun yleisen talouskasvun ennakoidaan lähes tasaantuvan tänä vuonna, myöskään ravintolaruoan kysynnän merkittävälle lisääntymiselle 2012 ei ole perusteita. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2012, 9.)

4 Kilpailutus

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kilpailutukseen liittyviä ohjaavia tekijöitä kuten EU:n ja Suomen kilpailutuslainsäädäntöä sekä kilpailutuksen kriteerejä.

4.1 Kilpailutuskäytäntö

Kunnat ovat koko ajan jatkuvassa taloudellisessa paineessa rationalisoida ja järkeistää ruokapalveluitaan. Tavoitteena on sekä tuotannon tehokkuus että kannattavuuden parantaminen. Samalla pitäisi pystyä parantamaan palvelun laatua ja kehittämään palveluprosesseja. Nämä ovat syitä, minkä takia kunnat kilpailuttavat ja ulkoistavat ruokapalveluitaan. Kuntien kilpailutusten seurauksena yksityiset yritykset enenevässä määrin huolehtivat kuntien ruokailupalveluista. (Tikkanen & Kaleva 2011, 953.)

Julkiselle tarjouskilpailulle ominaista on sen etupainotteisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että etukäteen on päätetty tarjouskilpailussa hankinnan kohteen määrittelyt, sopimusehdot ja muut tärkeät seikat. Julkaisun jälkeen tarjouspyyntöön laitettuja ehtoja ei saa muuttaa. Kaikkien tarjoajien tulee saada samat tiedot tarjousten tekemistä varten. Tarjoukset tehdään ja käsitellään tarjouspyynnön mukaan tasapuolisesti, vertailukelpoisesti ja yhdenmukaisesti kaikkien tarjoajien suhteen. Tehokas kilpailutus edellyttää, että kaikkien mukana olevien toimittajien tarjoama palvelu tai tuote on mahdollisimman samanlainen. Tämä ilmiö johtaa siihen, että tarjottavat tuotteet ja palvelut alkavat muistuttaa toisiaan. Arantola (2006, 23) käyttää tästä ilmiöstä jopa termiä bulkkiutuminen. (Hansel 2011, 4.)

4.2 Kilpailutusta ohjaavat lait ja direktiivit

Kilpailutus on menettely, jolla julkiset hankinnat on kilpailutettava. Hankintayksikkö tai yritys hankintalain (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348) mukaan ilmoittaa julkisesti tulevasta tavarasta, palvelusta tai urakan hankinnasta. Ilmoituksessa ja tarjouspyynnössä kerrotaan, mitä hankitaan ja millä perusteella tarjous hyväksytään. Hankinnan arvo, luonne ja kohde vaikuttavat, mikä hankintamenettely valitaan. (Pekkala 2008, 23.)

Euroopan yhteisöjen julkisia hankintoja koskevien direktiivien taustalla ovat EU:n sisämarkkinoiden toimivuuteen liittyvät tavoitteet, kuten tavaroiden ja palvelujen vapaa liikkuvuus. Suomessa kilpailutusta ohjaa EU:n ja Suomen kilpailutuslainsäädäntö. Suomen hankintalainsäädäntö perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviin (Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts), joka koskee julkisia tavara- ja palveluhankintoja ja niihin liittyvien sopimusten tekomenettelyjen yhteensovittamisesta. Lisäksi julkisten hankintoja koskee Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (2004/17/EY) joka koskee vesi- ja energiahuollon sekä liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankintamenettelyjen yhteensovittamisesta. Hankintayksiköiden on noudatettava hankinnoissaan ja kilpailutuksissaan Suomen kansallisen lainsäädännön ja EU:n direktiivien lisäksi Maailman kauppajärjestön julkisiin hankintoihin liittyvää ns. GPA-sopimusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Direktiivi määrittää, miten koordinoidaan ja millä menettelyillä hoidetaan julkisia rakennusurakoita, tavaranhankintoja ja julkisia palveluhankintoja. Direktiivit ovat erittäin yksityiskohtaisia ja tiukkoja, koska niissä pyritään estämään keinot, joilla hankintojen kilpailuttamista voidaan välttää. Tavoitteena on taata yrityksille tasapuolinen ja syrjimätön pääsy julkisiin hankintoihin. EU:n direktiivit antavat ohjeet hankintojen kilpailuttamiseen. Hankintalaissa ei anneta yksityiskohtaisia säädöksiä siitä, mitä ominaisuuksia tarjoajilta voidaan vaatia. Hankin-

talaissa säädetään siitä, millaisilla asiakirjoilla tarjoajalle asetettuja vaatimuksia voidaan todentaa. (Pekkala 2008, 30-31, 319).

4.3 EU:n kilpailutuskriteerit

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin (Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts) kriteerien painotus on hakijoiden yhdenvertaisessa ja syrjimättömässä kohtelussa. EU-alueen tarjoajille on direktiiveissä taattu kansalaisuudesta riippumaton, syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Tarjousmenettelyn ja kilpailutusprosessin kaikissa vaiheissa on ehdottoman tärkeää kohdella ehdokkaita ja tarjoajia yhdenmukaisesti ja puolueettomasti. Hankintaan riippumattomia tekijöiden ei pidä vaikuttaa siihen, miten hakijoita kohdellaan ja käsitellään. (Pekkala 2008, 35.)

Hankintasopimukset olisi tehtävä puolueettomasti. Puolueettomalla käsittelyllä varmistetaan että avoimuuden, syrjimättömyyden ja yhdenvertaisen kohtelun periaatteet tulevat täytetyiksi. Tämän vuoksi Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviin (2004/18/EC) mukaan on kaksi hyväksyttävää perustetta tehdä hankintasopimus:

- alhaisin hinta
- kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous

Silloin kun hankintaviranomainen tai ostava organisaatio valitsee sopimuksen tekoperusteeksi kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen, on niiden arvioitava tarjoukset huolellisesti, jotta hintalaatusuhteeltaan paras tarjous löydetään. Arviointia varten on hankintaviranomaisen määritettävä taloudelliset ja laadulliset perusteet ja kriteerit. Kriteerien avulla voidaan arvioida ja valita kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous. Hankintasopimuksen perusteita ovat:

- laatu
- hinta
- tekniset ansiot
- esteettiset ja toiminnalliset ominaisuudet
- ympäristöystävällisyys
- käyttökustannukset
- kustannustehokkuus
- myynnin jälkeinen palvelu ja tekninen tuki
- toimituspäivä
- toimitus- tai toteutusaika

Kriteerit ja arvioinninperusteet on määriteltävä siten, että niiden perusteella hankintaa suorittava osapuoli pystyy arvioimaan jokaisen tarjouskilpailuun tulleen tarjouksen tason ja laadun suhteessa kriteereihin. Nämä perusteet ja kriteerit on määriteltävä sopimuskohtaisesti. Lisäksi tulee arvioida kunkin tarjouksen hintalaatusuhde. (European Parliament & Council 2004, 8, 50.)

Avoimuus on yksi tärkeistä perusteista hankintaprosessissa. Jotta kaikki tarjoajat saisivat samat tiedot kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen tekemiseksi, hankintasopimuksen tekoperusteet ja suhteellinen painoarvo on ilmoitettava hyvissä ajoin tarjoajille. (European Parliament & Council 2004, 11.)

Hankintaviranomaisen on täsmennettävä kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen määrittämiseksi valitsemansa kunkin perusteen suhteellinen painotus hankintailmoituksessa tai tarjouspyyntöasiakirjoissa. Painotukset voidaan ilmaista määrittämällä niiden suuruusluokka. Aina painottaminen ei ole mahdollista, jolloin hankintaviranomaisen on ilmoitettava hankintailmoituksessa tai tarjouspyyntöasiakirjoissa perusteiden tärkeysjärjestys. (European Parliament & Council 2004, 50-51.)

4.4 Tarjoajan kelpoisuusvaatimukset

Ostaja määrittää tarjoajan ehdottomat kelpoisuusvaatimukset jo tarjouspyyntöä laatiessaan. Tällaisia kelpoisuusvaatimuksia ovat ehdokkaiden tai tarjoajien taloudellinen ja rahoituksellinen tilanne, tekninen kelpoisuus ja ammatillinen pätevyys. Kelpoisuusehdoilla pyritään varmistumaan siitä, että sopimusvelvoitteet kyetään täyttämään. Tarjoajiin kohdistuvien kaikkien pakollisten kelpoisuusvaatimusten tulee täytyä, jotta tarjoaja voi olla mukana kilpailutusprosessissa. Hankinnan sisältöä ja erityisesti palvelun sisältöä päätettäessä hankintayksikkö voi ottaa huomioon haluamansa laadun, asiakasnäkökulman ja muut vastaavat seikat. Laki hankinnoista ei ota kantaa hankinnansisältöön tai ehtoihin. (FCG Finnish consulting group 2010, 34; Pekkala 2008, 24-25.)

Direktiivissä (2004/18/EC) määritellään tekijät, jotka vaikuttavat ehdokkaan tai tarjoajan kelpoisuuteen julkisissa tarjouskilpailuissa. Yleisesti voidaan todeta, että ehdokkaalla tai tarjoajalla ei saa olla tiedossa olevia tuomioita, rikollistoimintaa, lahjontaa, petoksia tai rahanpesua. Lisäksi hankintamenettelystä voidaan sulkea pois toimija, joka on taloudellisesti kykenemätön tuottamaan hankittua palvelua tai on tehnyt vakavan virheen toiminnassaan tai laiminlyönyt velvollisuutensa. Toimijalla pitää olla tekninen ja ammatillinen pätevyys tuottaa hankitut palvelut. Toimijan on annettava dokumentoidut selvitykset osaamisestaan ja pätevydestään tarvittaessa esimerkiksi mahdolliset näytteet, kuvaukset ja dokumentit suoritettavasta palvelusta. Jos hankintaviranomaiset vaativat esitettäväksi riippumattomien laitosten

antamia todistuksia siitä, että toimija täyttää tiettyjen laadunvarmistusstandardien vaatimukset, on niiden viitattava alan eurooppalaisiin vahvistettuihin standardisarjoihin. (European Parliament & Council 2004, 44-48.)

4.5 Hankintojen kynnysarvot

Hankintalaki sisältää EU-direktiivien määrittämän kynnysarvon lisäksi kansallisen kynnysarvon. Tämän seurauksena julkiset hankinnat jaetaan kolmeen ryhmään niiden taloudellisen arvon perusteella. Hankinnat jaetaan kansallisen kynnysarvon alittaviin eli pienhankintoihin, kansallisen kynnysarvon ylittäviin eli kansallisiin hankintoihin ja EU-kynnysarvon ylittäviin eli EU-hankintoihin. Taulukkoon (Taulukko 3) on koottu hankintojen kolme tasoa ja niiden erityispiirteet. (Oksanen 2010, 14-15.)

Kynnysarvo	Hankintalain soveltaminen	Erityispiirteet
A. Kansallisen kynnysarvon alittavat hankinnat	Hankintalakia ei sovelleta	<ul style="list-style-type: none"> •Pyritään hyödyntämään markkinat •Noudatetaan hyvän hallinnan perusteita •Kunnan hankintaohjeet noudatettavissa •Ei valitusoikeutta markkina-oikeuteen •Hankintaoikaisu ja oikaisuvaatimus mahdollisuus
B. Kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat	Hankintalakia sovelletaan	<ul style="list-style-type: none"> •Hankinnoista ilmoitettava HILMA-kanavalla •Neuvottelumenettelyn käytölle lisämahdollisuuksia •Valitusoikeus markkinatuomioistuimeen •Hankintaoikaisumahdollisuus •Ei muutoksenhaku mahdollisuutta kuntalain perusteella
C. EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat	Lain ja direktiivien soveltaminen on ehdotonta hankinnoissa	<ul style="list-style-type: none"> •Hankinnoista on ilmoitettava EU-tasolla •Valintakriteerit esitettävä tarkoin •Valitusoikeus markkinaoikeuteen •Hankintaoikaisumahdollisuus •Ei muutoksen hakumahdollisuutta kuntalain perusteella

Taulukko 3: Hankintojen kolme tasoa (Oksanen 2010, 15)

Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevassa sopimuksessa on määritelty kynnysarvot, joihin myös EU-kynnysarvot perustuvat. EU-kynnysarvot määrittävät muun muassa, mitkä hankinnat tulee kilpailuttaa EU-laajuisesti ja mihin hankintoihin sovelletaan hankintalain II osan säännöksiä. Kynnysarvot vahvistetaan Euroopan komission toimesta kahden vuoden välein. Perusteena käytetään euron vaihtokurssin kahden vuoden keskiarvoa. Taulukossa 4 ovat EU-kynnysarvot, jotka on vahvistettu komission asetuksella ajanjaksolle 1.1.2012 - 31.12.2013. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Hankintalaji	Kynnysarvo (euroa)	
	Valtion keskus hallintoviranomainen	Muut hankinta viranomaiset
Tavarahankinnat ja palveluhankinnat	130 000	200 000
Rakennusurakat	5 000 000	5 000 000
Käyttöoikeusurakat	5 000 000	5 000 000
Suunnittelukilpailut	130 000	5 000 000

Taulukko 4: Hankintojen EU-kynnysarvot (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

Kansalliset kynnysarvot määrittävät euromääräiset alarajat kansallista hankintalakia sovellettaessa. Kansalliset kynnysarvot on esitelty taulukossa 5. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.)

Hankintalaji	Hankintaviranomainen Kynnysarvo (euroa)
Tavara- ja palveluhankinnat	30 000
Käyttöoikeussopimukset	30 000
Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut ja koulutuspalvelut yhteishankinnassa	100 000
Rakennusurakat	150 000
Käyttöoikeusurakat	150 000
Suunnittelukilpailut	30 000

Taulukko 5: Hankintojen kansalliset kynnysarvot (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012)

Kansallisia kynnysarvoja noudattavat viranomaiset ja muut julkisen hankinnan tekijät. Kansalliset kynnysarvot ovat euromääräisesti pienemmät kuin hankintojen EU-kynnysarvot. Kansalliset ja EU-kynnysarvot ylittävistä julkisista hankinnoista on tehtävä ilmoitus HILMA:ssa. HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava julkisista han-

kinnoista. Yritykset saavat HILMA:sta reaaliaikaista tietoa käynnissä olevista hankintamenetelyistä ja ennakkotietoa tulevista hankinnoista. Myös kansalliset kynnysarvot alittavista hankinnoista saa ilmoittaa HILMA:ssa, vaikka hankintalaki ei sitä edellytä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

4.6 Hankintamenettelyt

Yrityksen ja hankintaorganisaation on valittava sopivin hankintamenettely, jolla tuleva kilpailutus hoidetaan. Hankintamenettelyn valintaan vaikuttaa hankittava tuote tai palvelu sen arvo, kohde, luonne, monimutkaisuus, valintaperusteet, käytettävissä oleva aika, neuvottelutarve, markkinoilla toimivien toimittajien lukumäärä ja viime kädessä hankintayksikön käytössä oleva ammattitaito ja asiantuntemus. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 6) on koottu eri hankintamenettelyt Valtiovarainministeriön hankintakäsikirjan mukaisesti (Valtiovarainministeriö 2010, 55.)

Menettely	Huomioitavaa
Avoim menettely	On yksivaiheinen ja selkeä. Avoin menettely käynnistetään hankintailmoituksella. Sopii perushankintoihin. Huomioitavaa, että avoimessa menettelyssä ei ole neuvottelumahdollisuutta.
Rajoitettu menettely	On kaksivaiheinen ja käynnistetään hankintailmoituksella. Huomioitavaa, että ei neuvottelumahdollisuutta. Rajoitettu menettely sopii hankintoihin, joissa on tarve rajoittaa osallistujien määrää ja rajaamiseen löytyy selkeitä perusteita. Yleensä kyseessä on pitkäkestoinen tavara- tai palveluhankinta.
Neuvottelumenettely	On kaksivaiheinen, ja käynnistetään hankintailmoituksella. Menettelyssä on neuvottelumahdollisuus ja edellyttää aina laissa määriteltyjen neuvottelumenettelynedellytysten täyttymistä. Kyseessä on monimutkainen hankinta.
Suorahankinta	On yksivaiheinen, eikä hankintailmoitusta tehdä. Neuvottelumahdollisuus on yhden tai useamman toimittajan kanssa. Suorahankinta edellyttää aina laissa määriteltyjen edellytysten täyttymistä. EU-kynnysarvot ylittävässä suorahankinnassa voidaan tehdä vapaaehtoinen ilmoitus. 14 päivän odotusaika.
Kilpailullinen neuvottelumenettely	On monivaiheinen menettely ja käynnistetään hankintailmoituksella. Kilpailullinen neuvottelumenettely on tarkoitettu erityisen monimutkaisiin hankintoihin, joiden valinta-

	perusteena on kokonaistaloudellinen edullisuus ja joissa hankintayksikkö ei pysty objektiivisesti ennakolta määrittelemään hankinnan oikeudellisia tai taloudellisia ehtoja tai teknisiä keinoja. Lisäksi hankintayksikkö haluaa neuvotella hankinnan toteuttamisvaihtoehdoista.
Suunnittelukilpailu	On menettely, jonka tarkoituksena on hankkia suunnitelma kilpailulla. Tuomaristo valitsee parhaan ratkaisun. Voidaan antaa myös palkintoja.
Puitejärjestely	On yhden tai usean hankintayksikön ja yhden tai usean toimittajan välinen sopimus. Sopimuksessa sovitaan joko kaikista hankintaan liittyvistä ehdoista tai osa ehdoista jätetään auki. Puitejärjestely käynnistetään yleensä avoimella, rajoitetulla tai neuvottelumenettelyllä.
Dynaaminen hankintajärjestelmä	On täysin sähköinen hankintamenettely tavanomaisille ja markkinoilla yleisesti saatavilla oleville hankinnoille ja tuotteille.
Sähköinen huutokauppa	On sähköisesti tehtävä hintaan perustuva kilpailutusmenettely. Ennen huutokauppanenettelyä ovat tarjoajat ja tarjoukset arvioitava hankintamenettelyn perusteella. Ei sovi rakennusurakkaan tai henkisten suoritusten hankintaan.

Taulukko 6: Hankintamenettelyt (Valtiovarainministeriö 2010, 55-56)

5 Yritysassiakkaan tarpeet ja ostokriteerit kilpailutuksessa

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään niitä tekijöitä, jotka otetaan huomioon yritysassiakkaan kilpailuttaessa tai ulkoistaessa henkilöstöravintolapalvelunsa.

5.1 Yritysassiakkaan henkilöstöravintolapalveluihin liittyvät tarpeet

Asiakasstrategian mukaisesti Fazer Food Services Oy:n asiakkaat ovat menestyviä, innovatiivisia ja haluttuja yrityksiä omassa liiketoiminnassaan. Joko yritykset ovat jo menestyneet tai ovat potentiaalisia menestyjiä. Näillä yrityksillä on yleensä useita vaihtoehtoisia ja mahdollisia palveluntarjoajia kilpailutustilanteessa.

Yrityksen henkilökunnalle tarjotun ruokapalvelun ja sen hinnan ja laadun lisäksi yritykset odottavat myös muita asioita, jotka vaikuttavat asiakassuhteeseen. Jos palveluntarjoaja ei pysty tarjoamaan haluttua palvelua, voi yritys melko helposti vaihtaa palvelun toimittajaa.

Asiakassuhteen hoito on erittäin tärkeää kaikissa asiakkuuksissa. Woodburn ja McDonald (2011, 90) ovat listanneet niitä tekijöitä, joita yritykset odottavat palveluntarjoajalta:

- luottamus - asianmukainen toiminta suhteiden hoidossa
- arvoa asiakkaalle - ei pelkästään hinta
- uniikki kilpailuetu tai palvelun räätälöinti
- kustannustehokkuus
- yksinkertaisuus
- toiminnan jatkuvuus
- hankintaketjun integrointi
- palvelujen monistettavuus
- strateginen mahdollisuus investointeihin, mikäli mahdollista ja tarpeellista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että riippumatta tarjotusta palvelusta, esimerkiksi henkilöstöruokailu, yritykset etsivät toimittajia, jotka ovat luotettavia ja joiden kanssa voi rakentaa luottamuksellisen asiakassuhteen.

Luottamuksen asiakassuhteessa voi jakaa kolmeen osa-alueeseen 1) sopimuksellinen luottamus, 2) luottamus osaamiseen, 3) ”Goodwill” - luottamukseen. Sopimuksellinen luottamus tarkoittaa sitä, että kaikki sopimuksissa sovitut asiat pidetään hyvän liiketoiminnan tapojen mukaisesti. Luottamus osaamiseen tarkoittaa, että palveluntarjoaja tarjoaa sitä osaamista ja suoritusta, jota siltä odotetaan, liiketoiminta hoidetaan alan standardien, lakien ja asetusten mukaisesti. ”Goodwill” eli hyvä tahto tarkoittaa sitä, että sopimuskumppanit osoittavat toisilleen luottamusta, avoimuutta ja sitoutumista toiminnan ja asiakassuhteen kehittämiseen. (Woodburn & McDonald 2011, 91.)

5.2 Yritysassiakkaan ostokriteerit tarjouspyynnöissä

Tarjouspyyntö on tärkein dokumentti sekä julkisten hankintojen kilpailutuksessa että yksityisen yrityksen hankinnoissa. Tarjouspyynnön tarkoituksena on kuvata tarjouksen sisältö eli ostettava tuote ja palvelu, mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti. Tarjouspyynnössä kuvataan myös kriteerit, vaatimukset ja ehdot, joiden mukaan tarjoukset tullaan käsittelemään. Tavoitteena on saada lopullisia, yhteismitallisia ja keskenään vertailukelpoisia tarjouksia. Perusteiden on oltava niin selkeät, että kaikki tarjoajat voivat tulkita ne samalla tavalla. Tarjouspyynnön perusteet eivät saa olla liian väljiä. Hankinnalle asetettavat vaatimukset tulee olla markkinoiden tarjontaan nähden realistisia. Tarjouspyyntö on hankinnan tärkeä asiakirja, joka on myös osa sopimuskokonaisuutta. (Pekkala 2008, 345, 347; Tikkanen & Kaleva 2011, 954.)

Tarjouspyynnössä tulee selkeästi tulla esille, käytetäänkö kilpailutuksen vertailuperusteena kokonaistaloudellista edullisuutta vai halvinta hintaa. Hinnan lisäksi voidaan käyttää muita kriteerejä, kuten laatua. Laatukäsite tulee yksilöidä ja jakaa alakriteereihin. Hankkija määrittää vertailukriteerit ja niiden painotuksen. Tarjousten vertailua helpottavat yhtenäiset lomakkeet, jotka voivat olla tarjouspyynnön liitteenä. Tarjoajien tulee täyttää lomakkeet huolellisesti. (FCG Finnish consulting group 2010, 38.)

FCG Finnish consultin groupin (2010, 39) mukaan tärkeintä tarjouspyynnössä ei ole vertailukriteerien suuri määrä vaan se, että niillä varmistetaan hyvä lopputulos. Vertailukriteerien määrään ja painoarvoon vaikuttaa se, kuinka paljon on pystytty jo aikaisemmin varmistamaan hankinnan laatua muualla tarjouspyynnössä. Tärkeää on selkeästi ja yksiselitteisesti avata vertailukriteerit ja niiden painoarvot tarjouspyynnössä. Kaikki arviointi- ja vertailuperusteet on hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä ehdottomasti avattava kun valintaperusteena käytetään kokonaistaloudellista edullisuutta. Vertailuperusteiden tulee olla kaikille tarjoajille samat ja yhdenmukaiset, eivätkä ne saa sisältää syrjiviä tai jotain tarjoajaa suosivia seikkoja. FCG Finnish consultin group (2010, 39) on listannut kokonaistaloudellisen edullisuuden kriteerejä ruokapalveluiden kilpailutuksessa. Näitä kriteerejä ovat:

- palvelun hinta
- ruokalistan sisältö
- asiakaspalautteet ja reklamaatiot
- toiminnan ympäristöystävällisyys
- henkilöstön työtyytyväisyys ja jaksaminen
- työturvallisuus

Kriteerien painotukset voivat vaihdella tarjouspyynnöissä. Kriteerien painoarvolla hankintayksikkö ilmoittaa tarjoajille, kuinka tärkeäksi kyseisen kohta arvostetaan tarjousten vertailussa.

Hankintayksikön vastuulla on huolehtia siitä, että kriteerien painoarvojen suhteellinen merkitys on tarjoajien tiedossa. Tällä menettelyllä turvataan tarjoajien tasapuolinen ja syrjimätön kohtelu. Painoarvoja käytettäessä hinnan painotuksen tulisi olla yleensä minimissään noin 35 - 40 prosenttia. Yksittäisen kriteerin painoarvon tulisi olla minimissään 20 prosenttia, jotta sillä voisi olla todellista merkitystä vertailussa. Palveluhankintojen osalta hinnan painoarvo voi poikkeustapauksissa olla alle 35 prosenttia. Mitä merkittävämpi ja strategisempi hankittava palvelu on, sitä tärkeämpää on painottaa laatutekijöiden merkitystä. (Valtiovarainministeriö 2010, 99.)

British Food Journalin artikkelissa Contract award procedures and award criteria in the catering services in Finland Tikkanen ja Kaleva (2011, 960) tuovat esille, että kaikki kilpailutuskriteerit paitsi hinta sisältyi laatu-pääotsikon alle. Tarjouspyyntöjen kriteerien painotukset oli-

vat heidän tutkimuksessaan seuraavat: hinnan suhteellinen painotus oli 60 prosenttia ja laadun suhteellinen painotus oli 40 prosenttia. Samanlainen painotus on FCG Finnish consulting groupin (2010, 41) julkaisussa julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 7) on FCG Finnish consulting groupin (2010, 41) esimerkki, miten valintakriteerit voivat painottua tarjouspyynnössä.

Hinta 60 %		
Laatukriteerit 40 %	1. Ruokalistan sisältö 10 %, 0-10 pistettä	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjoajan esimerkki 6 viikon ruokalistasta • Tarjoajan esimerkki juhlapäivien (joulu yms.) ruokalistasta • Tarjoajan esimerkki teemaviikon (syksyn sato yms.) ruokalistasta
	2. Asiakaspalautteet ja reklamaatiot 10 %, 0-10 pistettä	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvaus asiakaspalautteen keräämisestä ja analysoinnista • Kuvaus reklamaatioiden antomahdollisuudesta ja käsittelystä
	3. Toiminnan ympäristöystävällisyys 10 %, 0-10 pistettä	<ul style="list-style-type: none"> • Vaadittua korkeampi luomuruoan osuus (%) • Pakkaukset: kuljetuspakkausten kierrätettävyys ja uudelleenkäyttö, • pakkausmateriaalien kierrätettävyys ja uusiutuvien raaka-aineiden osuus (%)
	4. Henkilöstön työtyytyväisyys ja jaksaminen 5 %, 0-5 pistettä	<ul style="list-style-type: none"> • Miten ammattitaitoa ylläpidetään • Miten henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä työssä jaksamista edistetään • Miten henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä työssä jaksamista seurataan
	5. Työturvallisuus 5 %, 0-5	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka usein työkengät ja suojavarusteet hankitaan

	pistettä	<ul style="list-style-type: none"> Kuvaus annettavasta ergonomiakoulutuksesta (määrä, ajantasaisuus jne.) Kuvaus henkisen työsuojelun toteuttamisesta Miten poikkeustilanteisiin opastetaan varautumaan
--	----------	--

Taulukko 7: Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit (FCG Finnish consulting group 2010, 41.)

Hinta on selkeä ja yksiselitteinen kriteeri. Laatukriteerit jakaantuvat FCG Finnish consulting groupin (2010, 41) mukaan viiteen osa-alueeseen. Kukin osa-alue on avattu vielä yksityiskoh-
taisemmin. Esimerkiksi osa-alue ruokalista pitää sisällään niin kuuden viikon esimerkkilistan
kuin teemojen ja sesonkien ruokalistat.

5.3 Laadulliset kriteerit kilpailutuksessa

Arviointiperusteena laatua pidetään tärkeänä hankintalaissa. Hankintayksikön on määriteltävä, mitä laadulla tarkoitetaan ja miten sitä mitataan. Lainsäädäntö ei määrittele laadun arviointikriteerejä. Mikäli laatua ei edellytetä tarjouspyynnössä, on valittava tarjouksista kokonaisedullisin tarjous. Jos tarjouspyynnössä ei ole mainittu mitään kriteerejä, tarjoajat voivat olettaa, että valinta tehdään halvimman hinnan perusteella. Edellä olevassa FCG:n (2010) listauksessa on huomioitavaa, että palvelujen laatu ei tule millään tasolla esille. Usein kuitenkin yritykset yrittävät erottautua toisistaan laadulla ja asiakassuuntautuneisuudellaan. Laadulla erottautuminen on haasteellista, koska useat tuotteet ja palvelut täyttävät jo riittävän laadun kriteerit. Asiakassuuntautuneisuus on vielä haasteellisempi erottautumiskeino, sillä mitä enemmän kilpailevat yritykset tutkivat asiakkaittensa mieltymyksiä, sitä enemmän tuotteet muistuttavat toisiaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 46.; Lipsanen & Laakso 2009, 64.)

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 8) on listattu Tikkasen ja Kalevan (2011, 962) mukaisesti kilpailutuksissa esille tulleita laatuun liittyviä tekijöitä ja niiden painoarvoja.

Laadun ulottuvuus	Painotus tarjouspyynnössä (minimi - maksimi) %
Laatu	
Laatu	30-40
Ateriapalvelujen laatu	40
Ruokalista/laatu	20

Palvelujen ja tuotteiden laatu	65
Laatu ja joustavuus	50
Laatu ja ympäristö	2-6
Asiakaslaatu	60
Laatujärjestelmä	15
Omavalvonta	1
Ravitsemussuositukset	2
Palvelu	
Palvelu	20
Toimintakonsepti	15
Ruokalista	10
Teema ja juhlaruokasuunnitelma	5
Palveluprosessi ja ruokatuotanto	
Ateriatilausjärjestelmä, valitusten vastaanottaminen ja käsittely, tiedonkulku ja saavutettavuus	5
Edellytykset palvelun tuottamiselle	5
Välineet, kalusteet ja laitteet	2
Ruokatuotantosuunnitelma	8-15
Dieettiosaaminen	15
Toimitus	
Toimitusten luotettavuus	8-10
Toimitusten luotettavuus ja palvelu	28
Henkilökunta	
Työkokemus	3
Ruokapalveluhenkilökunnan työtuntimäärä	15
Sijaisjärjestelmä	2-5
Koulutus suunnitelma/edellisvuoden koulutusteuma	5-10
Panostus koulutukseen	2
Asiakassuhteet	
Asiakasyhteistyö koulun ja päiväkodin kanssa	10
Asiakaspalautejärjestelmä	1-5
Ympäristöasiat	
Ympäristöohjelma	10
Tiedonkulku	
Tiedonkulku ja tavoitettavuus	5
Muut	
Erikoistilanteet	1

Taulukko 8: Laadun ulottuvuudet ja suhteelliset painoarvot kilpailutuskriteereissä (Tikkanen & Kaleva 2011, 962)

5.4 Ruokapalveluiden tarjoajien kelpoisuustekijät

Palvelun laatua voidaan tarkentaa ja varmistaa tarjouspyynnöissä useissa eri kohdissa. Näitä kohtia ovat palvelutuotteen kuvaus, kelpoisuusvaatimukset, kokonaistaloudellisen edullisuuden kriteerit sekä sopimusehdot. Tarjouspyynnön laatimisessa on kokonaissuunnittelu tärkeää. Hankintaa hoitava yksikkö tai organisaation pitää tehdä päätös, asettaako jonkun tietyn asian kelpoisuusvaatimukseksi vai kokonaistaloudellisen edullisuuden kriteeriksi. (FCG Finnish consulting group 2010, 33-34.)

Tarjouksen kelpoisuusvaatimukset ovat ehdottomia ja mikäli palveluntuottaja ei pysty vaatimukseen vastaamaan, putoaa hän pois tarjousvertailusta. Oletuksena, että hankkivan yksikön tai organisaation pitää tuntea markkinat, jottei se aseta sellaisia vaatimuksia, jotka sulkevat jonkun tarjoajan pois tarjouskilpailusta. Kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailussa hankkija antaa pisteitä etukäteen päätettyjen kriteerien pohjalta. On huomioitava, että vaikka tarjoaja saisi jostain yksittäisestä kriteeristä huonot pisteet, voi se silti voittaa tarjouskilpailun. Näin voi käydä jos tarjoajan hinta on ollut halvempi kuin kilpailijoiden hinta ja hän on voinut saada muista kohdista hyvät pisteet. (FCG Finnish consulting group 2010, 33-34.)

Sopimusehtoihin laitetaan usein sopimusaikaa turvaavia ehtoja (kuten sanktiot) sekä esimerkiksi toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita. Tarvittaessa tulee määrittää erillisiä vaatimuksia ruokapalveluille ja ateriakuljetuksille. Palveluntuottajan laatujärjestelmää voidaan käyttää useiden kelpoisuusehtojen todentamisessa. (FCG Finnish consulting group 2010, 33-34.)

Seuraavassa on listaus ruokapalveluja täydentävistä kelpoisuusvaatimuksista FCG Finnish consulting groupin (2010) mukaan:

- Tarjoajan tulee tietää pääraaka-aineiden alkuperä (pääraaka-aineella tarkoitetaan esim. peruna, pasta, liha, kala, pavut).
 - Kasvisruokavaihtoehto kuuluu ruokalistaan joka päivä. (hankkija määrittää, pitääkö kasvisruokapäiviä kuinka usein)
 - Palveluntarjoajalla on hyväksytty omavalvontasuunnitelma.
 - Henkilöstöllä on elintarvikelain mukaiset hygieniaosaamistodistukset.
 - Työntekijöiden tulee olla ulkoiselta olemukseltaan siistejä, lävistyksiä kasvoissa ei sallita eikä tatuointeja näkyvillä paikoilla. Ruokapalvelutyötä tekevillä tulee olla voimassa oleva lain edellyttämä salmonellatodistus sekä hyvä terveydentila.
 - Henkilöstön työasun tulee olla elintarvikelainsäädännön mukainen. Myös mahdollisia paikallisia tarpeita työasulle voidaan kuvata.
- (FCG Finnish consulting group 2010, 33-35.)

Edellä mainittujen kelpoisuusvaatimusten lisäksi voidaan asettaa tarvittavat tarkemmat ja yksilöidymmät palvelukohtaiset vaatimukset esim. henkilöstön osaamiselle (FCG Finnish consulting group 2010, 33-35).

6 Kuluttaja-asiakkaan tarpeet lounasruokailussa

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kuluttaja-asiakkaiden tarpeita lounasruokailussa sekä niitä tekijöitä, joilla on merkitystä yksilön tekemiin valintoihin lounasruokailussa. Tällaisia tekijöitä ovat trendit ja megatrendit.

6.1 Kuluttaja-asiakkaan tarpeisiin vaikuttavat trendit ja megatrendit

Lounasruokailuun vaikuttavat taustatrendit ovat hyvin pitkälle samoja, jotka vaikuttavat kaiken kaikkiaan kuluttajien ruokailukäyttäytymiseen. Megatrendejä ovat mm. ilmastonmuutos, ikääntyminen, kaupungistuminen, sosiaalinen media, talouden turbulenssi ja polarisaatio. (Fazer Food Services Oy 2012b.)

Ruokatrendejä ovat:

1. Rentoa ja hauskaa -trendi, jolloin ruoka on tapa kokoontua yhteen, inspiroitua, pitää hauskaa, tehdä ja syödä yhdessä, kohdata ihmisiä ja ilmaista itseään. Tämä näkyy slow life, slow food ja downshifting käsitteiden ilmenemisenä mediassa. Voidaan todeta, että puhe ruoasta on puhetta itsestä. Kuluttajat ovat aktiivisia ja ovat järjestäneet, ravintolapäiviä ja ruokapiirejä. Ruokakurssit, ruokaohjelmat ja ruokamatkailu ovat suosittuja.
2. Vastuullisuutta oikeasti -trendi, tarkoittaa, että vastuullinen ajattelu alkaa oikeasi näkyä valinnoissa. Puheen lisäksi tulee uusia käytännön keinoja, mikä näkyy kasvissyönnin lisääntymisenä. Kuluttajat tuomitsevat ”viherpesun”. Edelläkävijäryhmänä ovat ns. LOHAS-kuluttajat (lifestyle of healthy and sustainability). Ravintolat ovat usein edelläkävijöitä. Myös ruoanlaiton menneisyydestä haetaan turvallisuutta ja rauhaa.
3. Omat ostotavat muuttuvat -trendi näkyy siinä, että kuluttajat haluavat valita ostotavan tarpeen mukaan, ”kaikki samasta paikasta” -ajattelun rinnalle. Suurten kauppaketjujen valtaa arvostellaan ja halutaan reiluutta ja tukea pienelle tuottajalle. Ruokahankintojen yhteisöllisyys innostaa ja hankinnoista halutaan kertoa muille. Sosiaalisen median rooli on merkittävä tiedon levittämisessä.
4. Ruoasta parempaa oloa -trendissä ruoasta tulee hyvinvoinnin ja terveellisuuden lähde. Kuluttajat hakevat itselleen sopivinta ruokavaliota. Tämä näkyy keskusteluissa ja mediassa erilaisina kannanottoina. Keskustelun aiheita ovat hiilihydraatit, proteiinit, rasva, suola, lisäai-

neet, karppaus ja gluteenittomuus, superfood, liha-ei-liha, kauneusruoka, mielialaruoka, raakaruoka, elävä ruoka, tee, kahvi, suklaa, viini ja läsnäoleva syöminen.

5. Visuaalisuuden voima on trendi, jossa näkyvät ruokabloggaus, uudet tavat kuvata ruokaa, omaperäinen ruokakuvaaminen, juhlat ja kattaukset, esillepanot ja teemat. Televisiossa on useita ruokaohjelmia ja lehdissä paljon ruokaohjeita, jotka on hyvin visualisoitu.

6. Totuuden torvet tasoittuvat -trendi on itse asiassa vastatrendi erilaisille ruokaan liittyville ääri-ilmiöille ja ”kohinan” keskellä halutaan muodostaa oma totuus ja olla rauhassa. Väittelyä ei jakseta loputtomiin seurata. Halutaan samaistua fiksuun joukkoon ja uskotaan oman kehon tuntemuksia enemmän kuin asiantuntijoita. Luotettavilla vertaisarvioilla on merkitystä päätöksenteossa. (Fazer Food Services Oy 2012b.)

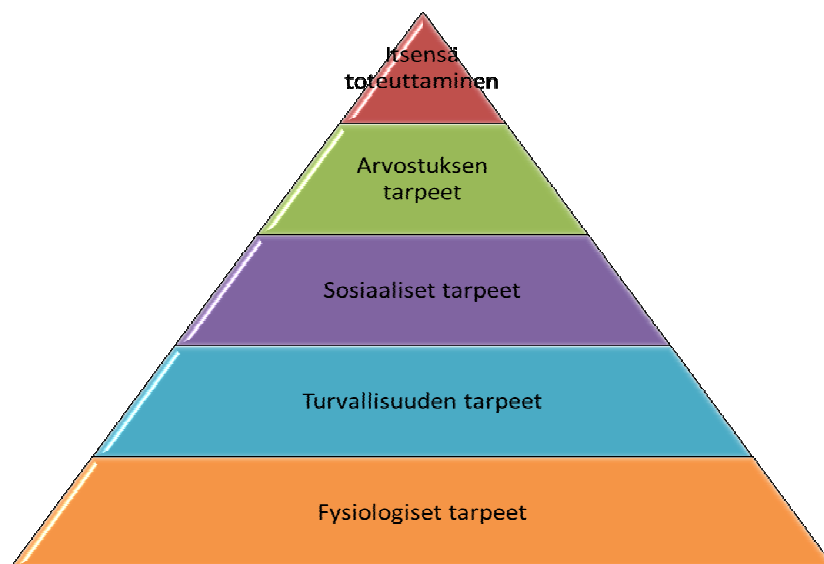
Nykypäivän ruokatrendit liittyvät suurelta osin terveys- ja ympäristötietoisuuteen. Yhä useammat kuluttajat huomaavat lähellä viljellyn ja tuotetun ruoan hyödyt, ja tulevaisuudessa yhä useammat totuttelevat siihen, ettei kaikkia vihanneksia ja hedelmiä ole saatavana ympäri vuoden. Uskotaan, että luomuruoka jatkaa kehittymistään ja paranemistaan. Esimerkiksi Suomessa luomutuotteet ovat aiemmin usein olleet vaikeasti saatavia ja samalla huomattavasti muuta ruokaa kalliimpia. Kuluttajien keskuudessa kasvavan kysynnän odotetaan vaikuttavan sekä luomuruoan laatuun että sen hintaan, kun yhä useammat tuottajat huomaavat luomutuotteiden kasvaneen kysynnän (Fazer Food Services Oy 2012c, 23.)

6.2 Kuluttaja-asiakkaan yksilölliset tarpeet ja motiivit

Kuluttaja-asiakkaiden yksilölliset tarpeet vaihtelevat lounasruokailun suhteen. Tarpeita voidaan tarkastella eri näkökulmilta. Kun tutkitaan lounasruokailun ruokailutapoja esimerkiksi terveyden näkökulmasta, on tärkeää huomioida sosiaaliset ja kulttuurilliset näkökulmat. Myös asenteilla ja motivaatioilla on merkitystä yksilön ruokavalintoihin lounasruokailussa. (Raulio 2011, 12.) Ruokavalintoihin lounasruokailussa vaikuttavat kulttuurilliset ja sosiaaliset tavat, perinteet ja tottumukset. Kulttuurilliset merkitykset ovat erilaisia eri maissa ja voivat vaihdella maiden sisällä eri sosiaalisissa ryhmissä. Myös uskonnolla on merkitystä ruokailuun, sillä ne usein määrittelevät, mitkä ovat syötäviä ja syömäkelvottomia ruokia ja raaka-aineita. Kulttuurit ja uskonnot eivät määrittele kaikkia ravinnoksi kelpaavia kasveja ja eläimiä sopivaksi ravinnoksi, kyse on enemmänkin kulttuurillisesta sopimuksesta. (Raulio 2011, 20.)

Yksi tarkastelutapa on kuvata yksilön tarpeita yleisellä tasolla Maslow’n tarvehierarkian kautta. Maslow kehitti tarvehierarkia teorian 1940 - 1950 luvuilla. Tarvehierarkiaa on käytetty taustateorian erityisesti yksilön motivaation ymmärtämisessä, johtamisvalmennuksissa sekä yksilön henkilökohtaisessa kehittämisessä. Alkuperäisessä tarvehierarkiassa ihmisen tarpeiden

hierarkinen järjestys on viisiportainen. Maslowin tarvehierarkia on yksi malli kuvata kuluttajan valintoihin vaikuttavia tekijöitä. Mallissa tarpeet esitellään usein pyramidina (Kuvio 5), jossa alemmat tarpeet tulee tyydyttää, ennen kuin siirrytään seuraavalle tasolle. Ruokailun suhteen hierarkia ei ole näin ehdoton. (Businessballs.com 2012.)



Kuvio 5: Maslowin tarvehierarkia (Businessballs.com 2012)

Alimpana tarvehierarkiassa ovat fysiologiset perustarpeet kuten ravinto, uni ja lämpö. Kun fysiologiset perustarpeet on suhteellisen hyvin tyydytetyt, siirrytään tarvehierarkiassa seuraavalle tasolle. Seuraavalla portaalla ovat turvallisuuden tarpeet kuten fyysinen turva, suoja, koskemattomuus ja järjestys. Kolmannella portaalla ovat sosiaaliset tarpeet kuten yhteen kuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Neljännellä portaalla ovat arvostuksen tarpeet kuten saavutukset, status, maine ja vastuut. Viimeisellä portaalla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat yksilön kasvu ja oman identiteetin toteuttaminen. (Businessballs.com 2012; Tikkanen 2007, 723.)

Yksilön tilanteesta riippuen voi motiivi ruokailulle vaihtua eri hierarkiatasojen välillä. Matkailualalla on tutkittu, miten tarvehierarkia ilmenee turistien asenteissa ruokaa kohtaan. Kokeneemmat matkailijat voidaan asemoida korkeammalle tarvehierarkiatasolle kuin kokemattomammat matkailijat. Heille ruoalla on muutakin merkitystä kuin vain ravinnon lähde ja he eivät koe vieraita ruokia niin uhkaavina kuin kokemattomammat matkailijat. Kehittyneissä maissa, joissa perustarpeet on pitkälti tyydytetty, on kuluttajilla kiinnostusta ja halua tutustua erilaisiin ruokakulttuureihin mm. matkailun avulla. Kuluttaja ei pelkästään hae tyydytystä jollekin tietylle tarpeelle vaan samanaikaisesti täyttää useita eri tarpeita. (Tikkanen 2007, 723-724.)

Taulukkoon (Taulukko 9) on koottu tarvehierarkian viisi tasoa ja se, miten tarpeet tuleva esille kuluttajan ruokavalinnoissa ja asenteissa ruokaa kohtaan.

Tarve	Sisältö	Vaikutus ruokavalintoihin
1. Fysiologiset tarpeet	ravinto, uni, lämpö	Ruoka on energian lähde ja ravinnon lähde. Ruoka on perusedellytys hengissä säilymiselle.
2. Turvallisuuden tarpeet	fyysinen turva, suoja, koskemattomuus, järjestys	Ruoka ja ravinto tuovat turvallisuuden tunteen. Perusoletus on, että ruoka ei aiheuta vahinkoa ihmiselle. Uhkana ovat erilaiset ruokamyrkytykset, katastrofit. Vieraat ja tuntemattomat ruoat voidaan kokea uhkana. Voidaan kokea kotimaiset ja lähellä tuotetut tuotteet turvallisempina kuin tuonti-tuotteet.
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet	kuten perhe, ihmissuhteet, huolenpito, työ	Ruoka ei ole pelkkää ravinto vaan liittyy sosiaalisiin suhteisiin niin kotona kuin työpaikalla. Ruoalla voidaan korostaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Haetaan kokemuksia yhdessä esimerkiksi ruokaturismi kuten viinimatkailu.
4. Arvostuksen tarpeet	saavutukset, status, maine, vastuut	Ruoalla voidaan osoittaa olevansa osa haluttua ryhmää ja statusta. Ruoalla voidaan osoittaa hyvävaraisuus ja toimeentulo niin halutessa.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet	yksilön kasvu, oman identiteetin toteuttaminen	Ruoalla korostetaan omaa identiteettiä. Ruokaan liitetään erilaisia ismejä ja ideologioita. Ihminen on sitä mitä hän syö. Ruoan alkuperällä on merkitystä. (vegaanit vs. karppaajat)

Taulukko 9: Kuluttaja-asiakkaan ruokavalintoihin vaikuttavat tarpeet tarvehierarkian näkökulmasta (Businessballs.com 2012; Fazer Food Services Oy 2012b; Tikkanen 2007)

6.3 Henkilöstöravintolan valintatekijät

Työ on tärkeässä roolissa useimpien suomalaisten elämässä ja lounasruokailulla on suuri merkitys työntekijöiden ravitsemukseen, terveyteen ja hyvinvointiin. Suurin osa pohjoismaalaisista syö lounasta päivittäin. Kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät leimaavat usein sitä, miten, milloin ja mitä lounasta syödään. Lounas on monille enemmän kuin vain keino antaa keholle uutta energiaa. Se tuo myös tauon työpäivään ja parhaassa tapauksessa aikaa seurusteluun.

Suomalaiset työntekijät lounastavat yleensä henkilöstöravintolassa tai syömällä omia eväitä. Lounas on ateria, joka syödään Suomessa yleisimmin aamu- ja iltapäivällä kello 11 - 13 välisenä aikana. Suomessa lounas on yleensä perinteisesti ollut lämmin ateria toisin kuin monessa muussa eurooppalaisessa maassa tai kulttuurissa. Euroopassa lounas on yleensä kylmä snack-tyyppinen ateria, kuten sandwich, kahvi tai tee. Oleelliset komponentit, joista lounas Suomessa koostuu niin henkilöstöravintoloissa kuin kouluruokailussa, ovat pääruoka, leipä, levite, tuoreet kasvikset ja vihannekset, maito, piimä tai muu juoma. (Raulio 2011, 6,15.)

Tärkeä tekijä, mikä vaikuttaa henkilöstöravintolan valintaan, on henkilöstöravintolan sijainti ja tavoitettavuus. Kahdella kolmesta työssä käyvistä henkilöistä oli mahdollisuus ruokailla henkilöstöravintolassa. Naisilla oli hieman useammin mahdollisuus ruokailla henkilöstöravintolassa kuin miehillä. Koulutustaustalla on myös merkitystä työpaikkaruokailuun. Korkeasti koulutetuilla on useammin mahdollisuus henkilöstöravintolan käyttöön kuin vähemmän koulutetuilla ja pääkaupunkiseudulla asuvilla useammin kuin muualla asuvilla. Niistä, joilla on henkilöstöravintolan käyttömahdollisuus, noin puolet käytti mahdollisuuden hyödyksi. On todennäköistä, että hyvin koulutetut työskentelevät useammin toimialoilla ja työpaikoissa, joissa henkilöstöruokailu on hyvin järjestetty. Henkilöstöravintolan käytön on havaittu olevan yleisempää suurissa kuin pienissä työpaikoissa. (Vikstedt, Raulio, Helakorpi, Jallinoja & Prättälä 2012, 4, 31.)

Miehet ruokailevat henkilöstöravintolassa naisia useammin, kun taas naiset syövät enemmän omia eväitä. Vaikka henkilöstöravintolaa olisi mahdollista käyttää, 40 prosenttia naisista syö omia eväitä. Miehillä vastaava luku on vajaa 25 prosenttia. Jos henkilöstöravintolaa ei ole mahdollista käyttää, naisista jopa 63 prosenttia syö omia eväitä. Miehistä etenkin korkeasti koulutetut ruokailevat muissa ravintoloissa ja ruokapaikoissa. Henkilöstöravintolalla on merkitystä ravitsemukseen. Henkilöstöravintolassa ruokailevat syövät useammin tuoreita kasviksia ja kalaa kuin muualla ruokailevat. (Vikstedt ym. 2012, 4.)

6.4 Kuluttajien lounasvalinnat henkilöstöruokailussa

Ruossa kuluttajia kiinnostavat eniten seuraavat asiat: tuotteiden alkuperä, ruoan lisäaineet, ruoan kuljetus ja ruoan pakkaus. Tulevaisuudessa yhä useampien kuluttajien oletetaan valitsevan lounaalla kasvisvaihtoehtoja, sillä ruoan ympäristövaikutuksilla on merkitystä kuluttajien valintoihin. Myös luomutuotteiden odotetaan lisääntyvän ja niiden laadun paranevan, sillä yhä useammat kuluttajat haluavat tulevaisuudessa lisää luomuvaihtoehtoja. Ruoan tuotantoon liittyvä ympäristökeskustelu on saanut aikaan myös sen, että yhä useammat kuluttajat haluavat kasvisruokaa. Trendi jatkaa kasvuaan ja ne, jotka eivät ole kasvissyöjiä, valitsevat kasvisvaihtoehdon silloin tällöin. (Fazer Food Services Oy 2012c, 5, 23.)

Fazer Food Services Oy:n (Fazer Food Services Oy 2012c, 7) makututkimuksen mukaan henkilöstöravintoloissa eniten tarjotut ateriatyypit ovat:

1. Lämmin ruoka
2. Keitto
3. Salaatti
4. Voileivät
5. Valmisateriat

Ruoan maulla on edelleen suurin merkitys ruokavalinnoissa lounaalla. Vaikka terveellisyydestä puhutaan paljon, on se silti vasta kolmannella sijalla, mikäli lautasmalli tulkitaan edustamaan terveellistä lounasvaihtoehtoa. Seuraavassa on listattu kymmenen merkittävintä lounasruoan valinta perustetta:

1. Parhaalta maistuva vaihtoehto
2. Saatavilla oleva vaihtoehto
3. Lautasmalli
4. Edullinen vaihtoehto
5. Kasvisvaihtoehto
6. LCHF (Low Carb High Fat)
7. Vähärasvainen vaihtoehto
8. Vähäkalorinen vaihtoehto
9. GI (Glykeeminen indeksi)
10. Sokeriton vaihtoehto

(Fazer Food Services Oy 2012c, 12.)

7 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään, miten tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin sekä millä tutkimus- ja analyysimenetelmillä aineistoa analysoitiin.

7.1 Analysoitavat tarjouspyynnöt

Empiirisenä aineistona käytettiin Fazer Food Services Oy:lle tulleita tarjouspyyntöjä vuosilta 2011-2012 (Taulukko 9). Tarjouspyynnöt käsiteltiin kokoamalla niiden tiedot taulukoihin (liitteet 1-4). Julkiset ja yksityiset tarjouspyynnöt käsiteltiin omissa taulukoissaan.

Käsiteltäviksi tarjouspyynnöiksi valittiin seitsemän Fazer Food Services Oy:lle tullutta julkista tarjousta ja seitsemän yksityisen yrityksen lähettämää tarjouspyyntöä. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 10) on koottu aineistona olleet tarjouspyynnöt. Yksityisten tarjouspyyntöjen luotamuksellisuuden vuoksi on ne nimetty taulukossa aakkosten mukaan.

Kilpailuttava yritys tai julkinen organisaatio	Paikkakunta	Hankinnan kohde	Toimiala	Ajankoh- ta
Julkiset kilpailutukset				
Hyvinkään kaupunki	Hyvinkää	Hyvinkään kaupungintalo	Henkilöstöravintola ja kahvilapalvelut	19.1.2012
Pirkanmaan koulutuskonserninkuntayhtymä (PIRKO), Ylöjärven kaupunki	Ylöjärvi	Koulutuskeskus	Siivouspalvelut, ruokapalvelut, aulapalvelut, kiinteistöpalvelut	27.1.2012
Joutsenon vastaanottokeskus	Joutseno	Joutsenon vastaanottokeskus	Ravintolapalvelut	30.1.2012
Kiinteistö Oy Mäkelän koulu	Helsinki	Mäkelän koulu	Ravintolapalvelut	8.3.2012
Aalto korkeakoulusäätiö	Espoo	Open innovation house	Kahvila- ja ravintolapalvelut	18.4.2012
Kela palvelukeskus	Jyväskylä	Jyväskylän toimitalo	Ravintola ja kahvila-palvelut	7.8.2012
Poliisi Ammattikorkeakoulu	Tampere	Tampereen Poliisi Ammattikorkeakoulu	Ravintola ja kahvilapalvelut	20.9.2012

Yksityiset kilpailutukset				
Tarjouspyyntö A	Espoo	Uusi pääkonttori,	Ravintola- ja edustuspalvelut	12.5.2011
Tarjouspyyntö B	Hyvinkää	Uusi toimistotalo	Ravintola- ja edustuspalvelut	10.6.2011
Tarjouspyyntö C	Espoo	Nykyinen toimitalo	Ravintola- ja edustuspalvelut	22.6.2011
Tarjouspyyntö D	Helsinki	Pääkonttori, Töölö	Ravintola- ja edustuspalvelut	31.1.2012
Tarjouspyyntö E	Vantaa	Väliaikainen työmaaruokala	Ruokapalvelut	20.3.2012
Tarjouspyyntö F	Kirkkonummi	Pääkonttori	Ravintola- ja edustuspalvelut	13.4.2012
Tarjouspyyntö G	Helsinki	Uusi toimitalo	Ravintola- ja edustuspalvelut	28.6.2012

Taulukko 10: Analysoitavat tarjouspyynnot 2011 - 2012

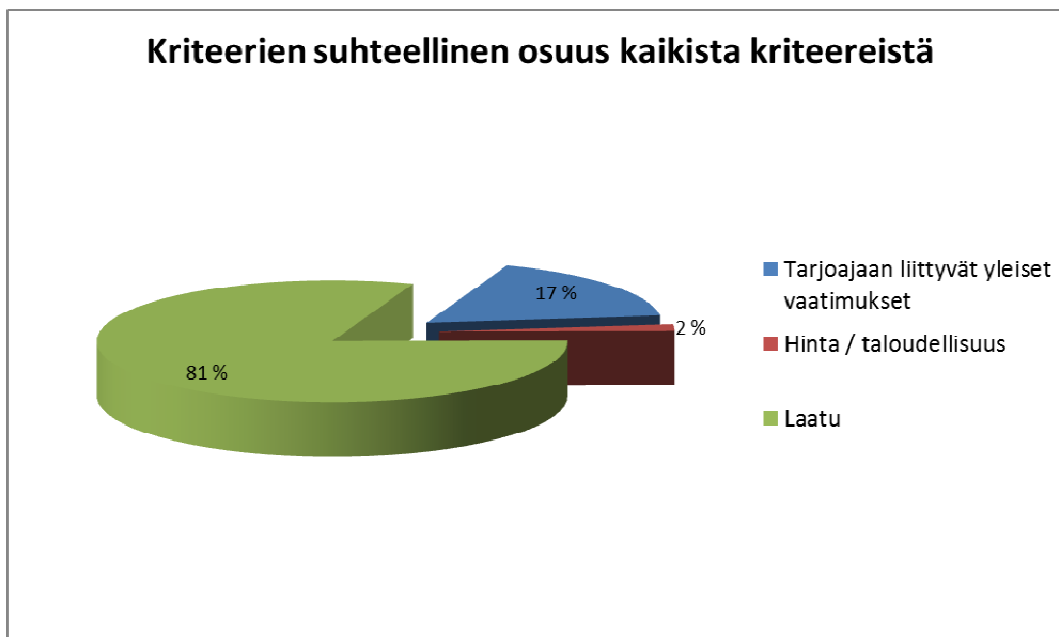
7.2 Empiirisen aineiston analyysimenetelmä

Tarjouspyynnöissä tarkasteltiin yleisten kriteerien lisäksi, miten ja millaisilla sanamuodoilla ja käsitteillä kuluttajan tarpeet tulevat esille. Tiedot koottiin taulukoihin (liitteet 1-4) kahdesta näkökulmasta, kriteerien toteutuminen tarjouspyynnöissä ja sanalliset ilmaisut.

Tarjouspyyntöjen kriteerien käsittelyssä kriteerit jaoteltiin sisältöjen mukaisiin ryhmiin. Sisältö eritellään ja kuvataan määrällisessä muodossa. Kriteerit luotiin aikaisempien tutkimusten ja teorian pohjalta. Kriteereitä oli yhteensä 57 ja ne jakaantuivat seuraaviin pääryhmiin:

1. Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset
2. Hinta ja taloudellisuus
3. Laatu

Pääryhmissä kriteerejä oli eri määrä, joten määrä ei ole suhteessa kriteerin arvoon. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) on kuvattu kriteereiden pääryhmien suhteelliset osuudet kaikista kriteereistä.



Kuvio 6: Kriteerien suhteellinen osuus kaikista kriteereistä

Tarjoajaan liittyviä kriteerejä oli 10 kappaletta eli 17 prosenttia kaikista kriteereistä. Laatu-kriteerejä oli 46 kappaletta eli 81 prosenttia kaikista kriteereistä. Hintakriteerejä on yksi, mikä tarkoittaa kahden prosentin suhteellista osuutta kaikista kriteereistä.

Laatu-kriteereitä oli eniten tarjouspyyntöjen kriteereissä ja ne jakaantuivat seuraavien otsikoiden mukaisesti ryhmiin:

1. Ruokalista/laatu
2. Palvelujen ja tuotteiden laatu
3. Palvelu
4. Palveluprosessi ja ruokatuotanto
5. Toimitus
6. Henkilökunta
7. Työturvallisuus/Työsuojelu
8. Asiakassuhteet
9. Asiakasyhteistyö asiakkaan kanssa
10. Asiakaspalautejärjestelmä
11. Ympäristöasiat
12. Tiedonkulku
13. Muut kriteerit
14. Haltuunotto prosessi (uusi kriteeri)

Menetelmänä käytettiin sekä aineiston sisällön erittelyä että sisältöanalyysia. Sisällön erittelyä käytettiin tarjousten kriteerien esiintyvyyden analysoinnissa ja sisältöanalyysia tarjousten sanallisten ilmaisujen analysoinnissa.

Tuomen ja Sarajärven (2008, 91) mukaan sisältöanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisältöanalyysi voidaan liittää monenlaisiin analyysikokonaisuuksiin ja tutkimuksiin. Sisältöanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. Sisältöanalyysissa pyritään kuvaamaan aineiston dokumenttien (tarjouspyyntöjen) sisältöä sanallisesti.

Tuomen ja Sarajärven (2008, 106) mukaan sisällön erittelyllä tarkoitetaan sen sijaan dokumenttien analyysiä, jossa määrällisesti kuvataan esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällönerittelyä käytettiin tarjouspyyntöjen laatukriteerien esiintyvyyden analysoinnissa.

Sisältöanalyysin taustalla on sekä teoriapohjainen aineisto että empiirinen aineisto. Teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Teoriapohjaisessa ts. teoriaohjaavassa analyysissa analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysin tekoa. Tärkeää on, että analyysissa on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan enemminkin uusia näkökulmia ja ajatuksia luova. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 96-97.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 11) on sisältöanalyysin ja sisällön erittelyn vaiheet kuvattu siten, että niihin on myös yhdistetty, miten malli toimii tarjouspyyntöjen sisältöjen käsittelyssä.

Vaihe	Vaiheen kuvaus	Tarjouspyyntöjen käsittely
1	Päätös, mikä aineistossa kiinnostaa	Tarjouspyynnöt käydään läpi kuluttajan tarpeiden näkökulmasta.
2a	Käy läpi aineisto, erota ja merkitse kiinnostavat asiat	<p>Sisällön erittely</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Koontitaulukkoon on teorian pohjalta koottu tarjouksien yleiset kriteerit. 2. Taulukkoon merkitään mitkä kriteerit käsiteltävissä tarjouspyynnössä esiintyvät. <p>Sisältöanalyysi</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Sanalliset ilmaisut poimitaan erilleen tarjouspyyntöjen tekstistä taulukkoon.
2b	Jätä muut asiat pois tutkimuksesta	Keskittyminen kuluttajanäkökulmaan

2c	Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta	Sisällän erittely 4. Yleiset kriteerit käsitellään sen mukaan, toteutuvatko ne vai eivät. Sisältöanalyysi 5. Sanalliset ilmaisut viedään taulukkoon niiden jatkokäsittelyä varten.
3	Luokittele, teemoita ja tyypittele	Sisällön erittely 6. Lasketaan esiintyvyyksien määrät ja prosenttiosuudet Sisältöanalyysi 7. Ilmaisut ryhmitellään ja nimetään.
4	Kirjoita yhteenveto	Analyysin kirjoittaminen

Taulukko 11: Sisältöanalyysin vaiheet tarjouspyyntöjen käsittelyssä (Tuomi & Sarajärvi 2008, 92-93)

Vaiheista kohta kolme on tärkeä analyysin kannalta. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston jäsentämisen ja käsittelyn muotona. Sisällön erittelyssä sitä voidaan pitää jopa kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoista. Aineistosta määritellään luokkia, jotka määritellään, kuinka monta kerta ne esiintyvät aineistossa. Teemoittelussa on oleellista se, mitä teemasta on aineistossa sanottu. Lukumäärällä voi olla merkitystä, mutta ei välttämättä. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aiheiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 93.)

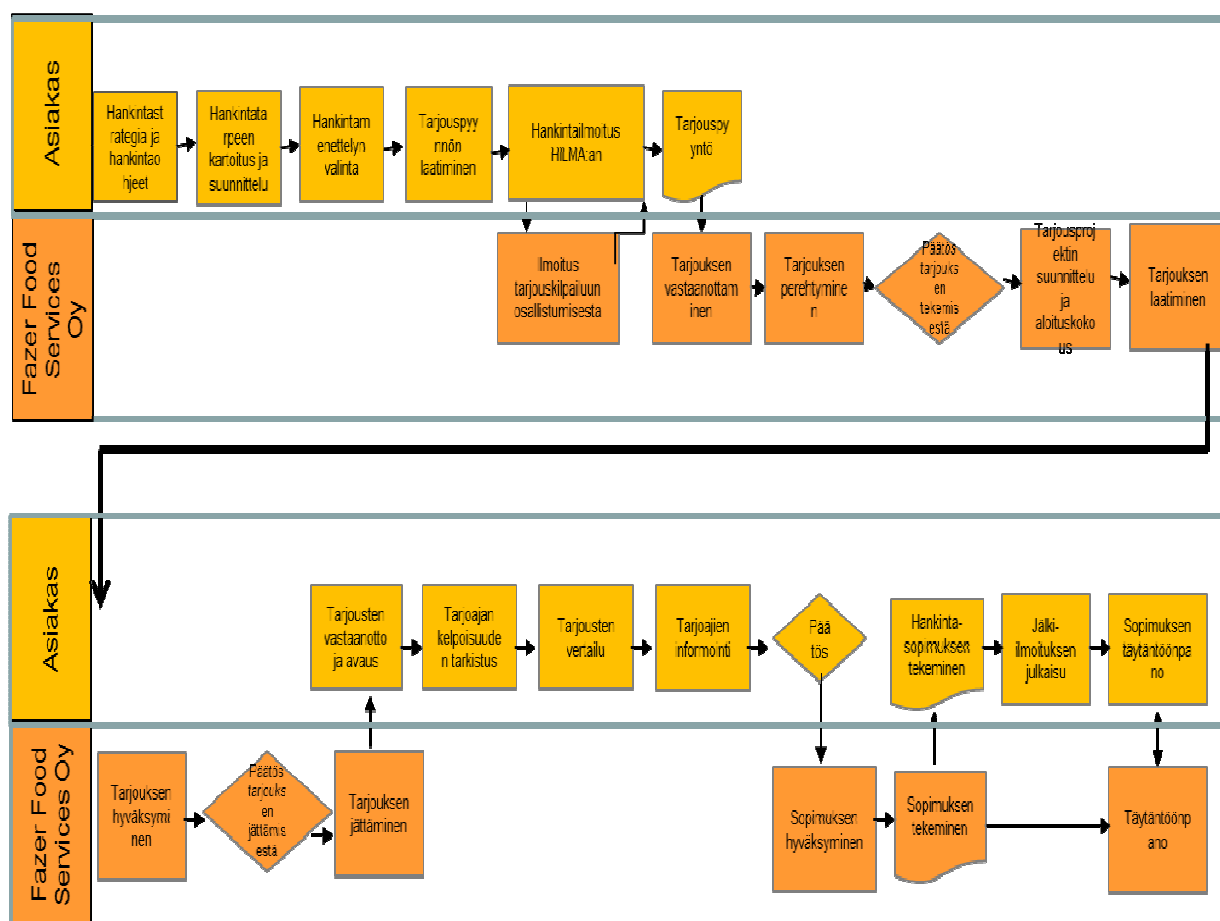
8 Empiiriset tulokset

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään, millainen on Fazer Food Services Oy:n prosessi kilpailutuksessa ja miten se linkittyy tarjouspyynnön jättäneen hankintaorganisaation tai yrityksen tarjousprosessiin. Alaluvuissa käsitellään myös, mitä tuloksia tarjouspyyntöjen analyysissä saatiin sekä miten tulokset voidaan ottaa huomioon palvelukonseptin suunnittelussa.

8.1 Kilpailutusprosessi Fazer Food Services Oy:ssä

Kilpailutusprosessia voi tarkastella sekä kilpailuttavan yrityksen että palveluntarjoajan näkökulmasta. Kilpailutuksessa kummankin osapuolen prosessin tulee toimia moitteettomasti ja sujuvasti. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 7) on yksinkertaistettu kuvaus kilpailutusprosessin vaiheista niin asiakasyrityksen kuin palveluntarjoajan näkökulmasta. Asiakasyrityksen prosessi on kuvattu Pekkanen (2008, 25-27) mukaan. Palveluntarjoajan prosessi on kuvattu Fazer Food Services Oy:n (2011e) tarjousprosessin mukaisesti. Prosessikuviosta ilmenee, että ennen kuin

sopimuksen allekirjoitusvaiheeseen on päästy, on kummankin osapuolen prosessissa monta huolella tehtävää vaihetta. Prosessin aikajänne riippuu tarjouksen asettajan antamasta aikataulusta.



Kuvio 7: Asiakasyrityksen ja Fazer Food Services Oy:n kilpailutusprosessi (Pekkala 2008, 25-27; Fazer Food Services Oy 2011e)

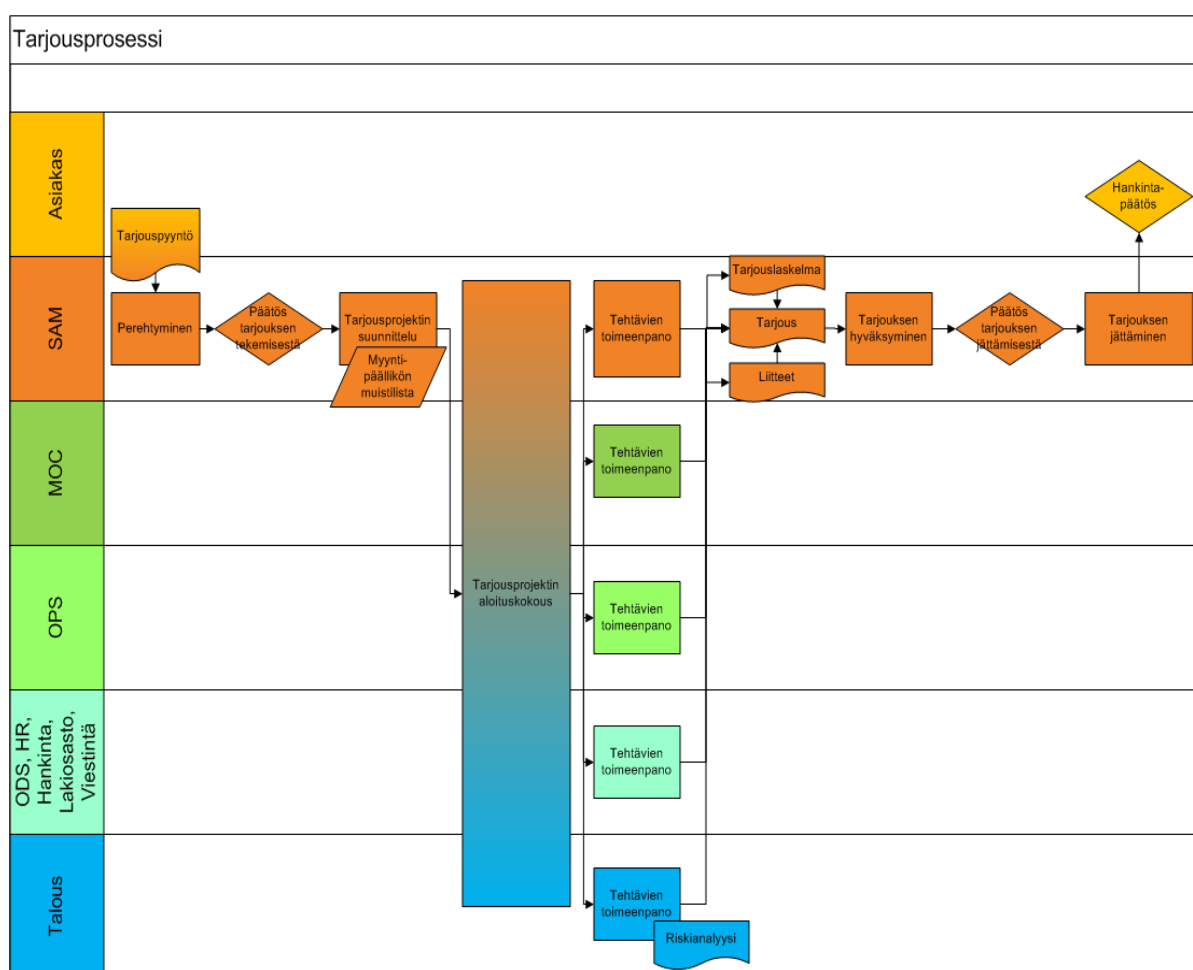
8.2 Kilpailutusprosessin eteneminen Fazer Food Services Oy:ssä

Fazer Food Services Oy:lle tulee tarjouspyyntöjä sekä yksityisiltä yritysasiakkailta että julkiselta sektorilta. Tarjouspyynnöt eroavat siinä, että julkisen hankinnan piirissä olevat tarjouspyynnöt ovat usein julkisia kilpailutuksia, jotka noudattavat kilpailutus käytäntöjä, kun taas yksityiset tarjouspyynnöt ovat vapaamuotoisempia. Kaikki tarjouspyynnöt käsitellään saman prosessin mukaisesti tarjouspyynnön laajuudesta riippumatta.

Fazer Food Services Oy on mukana Hanselin ehtojen mukaisessa puitejärjestelyssä, jolloin Fazer Food Services Oy on täyttänyt jo Hanselin ehdottomat kelpoisuusvaatimukset. Puitejärjestely on kaksivaiheinen järjestely, jossa ensimmäisessä vaiheessa tarjoajat hyväksytään puitejärjestelyn piiriin käyttämällä esimerkiksi rajoitettua hankintamenettelyä (hankintailmoitus

julkaistaan, tarjoajat ilmoittautuvat ja tarjoajat valitaan). Toisessa vaiheessa tarkennetut tarjouspyynnöt lähetetään puitesopimuksen piirissä oleville tarjoajille. Hanselin puitesopimus on tehty yhden tai useamman toimittajan kanssa. Kilpailutukset lähetetään vain niille, jotka on hyväksytty puitejärjestelyn piiriin. Sopimuksessa sovitaan tietyn ajan kuluessa tehtäviin hankintoihin liittyvistä ehdoista. Puitesopimuksen sitovuus voidaan määritellä hankintakohtaisesti. Sopimuksen tarkoituksena on hyödyntää volyymietuja, osaamista, alentaa hankintaprosessin kustannuksia, varmistaa tavarankäytön saatavuus, toimitusehdot sekä yhdenmukaistaminen. Puitesopimuksen kesto on enimmillään neljä vuotta. Henkilöstöravintolapalveluja tarjoavia yrityksiä, jotka ovat puitesopimuksen piirissä, ovat Fazer Food Services Oy:n lisäksi Sodexo Oy ja ISS Palvelut Oy. (Hansel 2011, 16; Pekkala 2008, 172.)

Tarjousprosessi on osa asiakkuudenhallintaprosessia. Sen aikana tutustutaan tarjouspyyntöön, toteutetaan tarjousprojekti, jätetään tarjous ja saadaan asiakkaan päätös toimijan valitsemisesta. Tarjousprosessi on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 8). (Fazer Food Services Oy 2011e.)



Kuvio 8: Tarjousprosessi (Fazer Food Services Oy 2011e)

Prosessi lähtee liikkeelle, kun tarjouspyyntö tulee asiakkaalta Fazer Food Services Oy:lle. Myyntiorganisaatio, SAM (Sale Account Management Department) perehtyy tarjouksen sisältöön ja tarkastelee tarjousta myös siitä näkökulmasta, mihin asiakkuussegmenttiin tarjouspyynnön jättänyt yritys voisi mahdollisesti kuulua. Tämän jälkeen tehdään päätös siitä, jätetäänkö yritykselle tarjous vai ei. Myönteisen päätöksen jälkeen alkaa tarjousprojektin suunnittelu ja resursointi.

Tarjouspyynnön teossa tarvitaan useita tahoja organisaatiosta kuten, markkinointi- ja tarjoaman kehitysosasto (MOC, Marketing and Offering Creation Department), operatiivinen toiminta (OPS, Operations), talous, henkilöstösasto (HR, Human Resources Department), viestintäosasto, lakiosasto, hankintaosasto sekä ravintoloiden avaamisosasto (ODS, Operation Development System Department). Myyntipäällikkö toimii projektin vetäjänä. Kullekin osastolla on oma roolinsa tarjouksen sisällön valmistelussa. Esimerkiksi MOC- toiminnon vastuulla on oikean ravintolakonseptin ja palvelukokonaisuuden rakentaminen asiakkaalle olemassa olevien taustatietojen pohjalta. Ravintolakonseptia ja palvelukokonaisuutta ei luoda tyhjästä vaan pohjana ovat Fazer Food Services Oy:n olemassa olevat konseptit. Prosessin lopputuloksena myyntipäälliköllä on käytössään tarjouksen laskelmat, tarjousdokumentti sekä tarjoukseen vaadittavat liitteet. Lisäksi tiedetään, mitä Fazer Food Services Oy:n ravintolakonseptia asiakkaalle tarjotaan. (Fazer Food Services 2012d.)

Tarjous käydään kertaalleen läpi ja sitä täydennetään tarvittaessa. Prosessi päättyy tarjouksen jättämiseen. Usein prosessissa myyntipäällikkö ja asiantuntijat tapaavat tarjouksen jättäneen yrityksen edustajan, jolloin voidaan esittää tarkentavat kysymykset tarjouksesta. Julkisissa hankinnoissa menestyminen edellyttää tarjoajilta sääntöjen hallitsemista, menettelyn ja sääntöjen ymmärtämistä, sekä hankintayksikön toiminnan ymmärtämistä.

8.3 Julkisten tarjouspyyntöjen valintakriteerit

Tutkimukseen valituista julkisista tarjouspyynnöistä kaksi kuului Hanselin puitesopimuksen piiriin, jolloin osa tarjouspyyntöjen sisällöstä, kuten toimijan kelpoisuusvaatimukset on jo hyväksytty Hanselin toimesta. Puitesopimukseen liittyvissä tarjouspyynnöissä käytettiin kilpailutuksesta käsitettä kevennetty kilpailutus.

Julkiset tarjouspyynnöt käsiteltiin 57 kriteerin pohjalta. Kriteerit ja niiden esiintyvyys on esitelty liitteessä (Liite 1). Näkökulmana oli, tuleeko kriteeri esille tarjouspyynnössä vai ei. Tarjouspyyntöjen käsittelyssä nousi esille kaksi kriteeriä, joita ei aiempien tutkimusten tai teorian pohjalta luoduissa kriteerilistauksissa ole tullut esille. Nämä uudet kriteerit olivat yrityksen referenssit sekä palvelun haltuunotto-prosessi ja sen sujuvuus.

Vaikka tarjouspyyntöjen kriteerejä oli 57 kappaletta, eivät kaikki kriteerit esiinny kaikissa tarjouspyynnöissä. Yhdessäkin tarjouspyynnössä eivät kaikki kriteerit esiintyneet 100 prosenttisesti. Vaihteluväli oli 37 - 70 prosenttia. Tämä tarkoittaa, että alimmillaan 21 kriteeriä tuli esille tarjouspyynnöissä ja korkeimmillaan 40 kriteeriä.

Julkiset tarjouspyynnöt	Toteutuvien kriteerien osuus 57 kriteeristä	Toteutuvat kriteerit (kpl)
Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymä, Ylöjärven kaupunki	70 %	40
Kiinteistö Oy Mäkelän koulu	63 %	36
Kela palvelukeskus	63 %	36
Aalto korkeakoulusäätiö	61 %	35
Poliisi Ammattikorkea-koulu	56 %	32
Joutsenon vastaanottokeskus	44 %	25
Hyvinkään kaupungintalo	37 %	21

Taulukko 12: Kriteerien määrä julkisissa tarjouspyynnöissä

Käytettyjen kriteerien määrä riippuu tarjouksen laajuudesta. Pirkanmaan koulutuskonserni-kuntayhtymän tarjouspyyntö oli laajin ja käsitti useita kilpailutettavia kohteita. Hinta ei ollut tärkein kriteeri, joten laatukriteerit painottuvat sitäkin enemmän. Sitä vastoin Joutsenon vastaanottokeskuksen tarjouspyynnössä hinta oli tärkein kriteeri.

Usein tarjouspyynnöissä voidaan määritellä kriteereille painotukset, joiden mukaan tarjouksia verrataan. Taulukkoon (Taulukko13) on koottu julkisten tarjouspyyntöjen kriteerien vertailupainotukset, kuten ne oli tarjouspyynnöissä ilmoitettu. Tarjoajan yleisille vaatimuksille ei tarjouspyynnöissä erikseen ilmoitettu painotuksia. Ilmoitetut painotukset jakaantuivat hintaan ja laatuun. Mikäli lautapainotus on eritelty tarjouspyynnössä, on painotuksen jakaantuminen merkitty taulukkoon sulkuihin painotuksen perään.

Tarjouspyyntö	Tarjoajan yleiset vaatimukset	painotus hinta	painotus laatu
Joutsenon vastaanottokeskus	0 %	100 %	0 %
Hyvinkään kaupungintalo	0 %	60 %	40 %

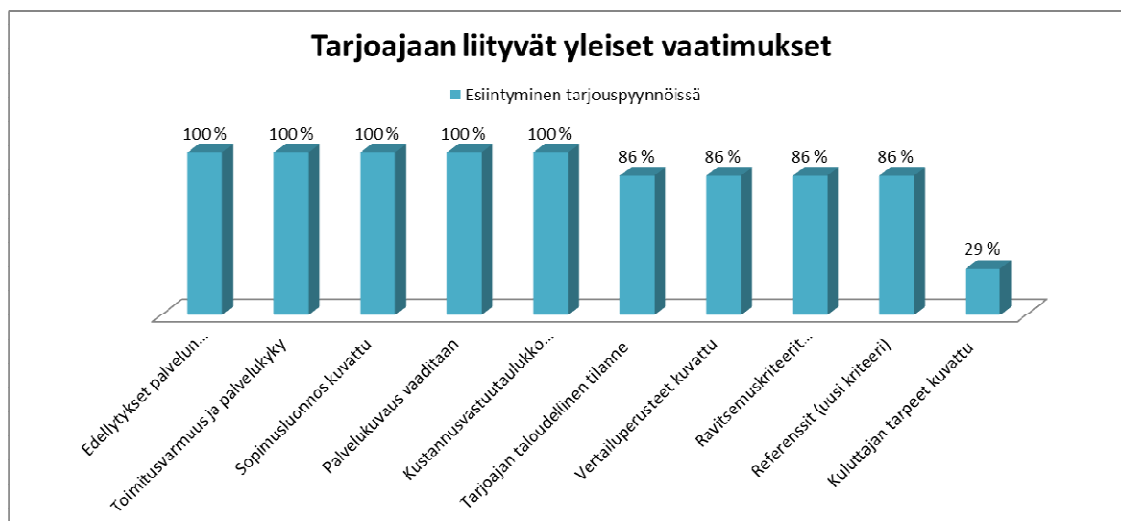
Poliisi ammattikorkeakoulu	0 %	60 %	40 %
Kela palvelukeskus	0 %	60 %	40 %
Kiinteistö Oy Mäkelän koulu	0 %	60 %	31 % (laatu) 9 % (ympäristöasiat)
Aalto korkeakoulusäätiö	0 %	50 %	50 %
Pirkanmaan koulutuskonserni- kuntayhtymä, Ylöjärven kau- punki	0 %	40 %	25 % (henkilökunta) 20 % (palvelujen ja tuotteiden laatu) 15 % (palveluproses- si ja ruokatuotanto)

Taulukko 13: Kriteerien painotukset julkisissa tarjouspyynnöissä

Yleisin painotusjakauma julkisissa tarjouspyynnöissä oli 60 hinta ja 40 laatu. Yhdessä tarjouspyynnössä vain hinnalla oli merkitystä valintaa tehtäessä. Kaiken kaikkiaan hinnalla on suuri merkitys tarjouksia verratessa. Laatu oli kahdessa tarjouspyynnössä avattu tarkennetuilla painotuksilla. Pirkanmaan koulutuskonsernikuntayhtymän tarjouksessa oli painotus jakauma 40 hinta ja 60 laatu, jolloin on luonnollista, että laadun painotus on eritelty.

8.3.1 Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset valintakriteerinä julkisissa tarjouspyynnöissä

Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset ovat niitä kriteereitä, joilla kilpailuttava organisaatio tai yritys varmistaa, että tarjoaja on kykenevä tuottamaan halutun palvelun. Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset jakaantuivat kymmeneen kriteeriin, jotka on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 9).



Kuvio 9: Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset julkisissa tarjouspyynnöissä

Kun kriteeri tulee esille kaikissa tarjouspyynnöissä (seitsemän tarjouspyyntöä), on esiintyvyys 100 prosenttia. Kaikissa käsitellyissä tarjouspyynnöissä tuli esille toimijan edellytykset palvelun tuottamiselle. Erityisen tärkeinä pidettiin edellytysten lisäksi toimintavarmuutta ja palvelukykyä. Sopimusluonnos, palvelukuvaus ja kustannusvastuutaulukko vaadittiin kaikissa tarjouspyynnöissä. Referenssivaatimus nousi esille 86 prosentissa tarjouspyyntöjä eli kuudessa tarjouspyynnöissä. Kuluttajan tarpeet on yleisissä vaatimuksissa kuvattu vain yhdessä tarjouksessa, mikä tarkoittaa tässä otoksessa 29 prosenttia tarjouksista eli yhdessä tarjouspyynnöissä.

8.3.2 Hinta valintakriteerinä julkisissa tarjouspyynnöissä

Valintakriteereistä hinta esiintyi kaikissa tarjouspyynnöissä eri painotuksilla, mikä on luonnollista ottaen huomioon, että kyseessä on ostettava palvelukokonaisuus. Yleensä julkisissa tarjouspyynnöissä hinta tuli esille sanallisena mainintana, kuten valintakriteerinä on kokonaisuus ja taloudellisuus. Joutsenon vastaanottokeskuksen tarjous oli ainoa, jossa hinnan painoarvo valintakriteerinä oli 100 prosenttia (Taulukko 13).

8.3.3 Laatu valintakriteerinä julkisissa tarjouspyynnöissä

Laatu valintakriteerinä on haasteellinen kriteeri arvioida. Osa tarjouspyynnöistä sisälsi sisäiset painotukset laadulle, mutta osassa tarjouspyyntöjä laatu sisältyi kokonaisuuteen. Laatu kriteereitä on yhteensä 46 kappaletta. Vaikka laatu ei painotu kriteereissä kuin maksimissaan 60 prosenttiin, on laatuun liittyviä kriteereitä kaikista kriteereistä määrällisesti eniten (81 prosenttia)

Taulukossa (Taulukko14) on laatukriteerit laskevassa järjestyksessä sen mukaan, miten usein ne esiintyvät tarjouspyynnöissä.

Laatukriteeri	osuus
Tarjoajan esimerkki 6 viikon ruokalistasta	100 %
Omavalvonta	100 %
Ruokalista	100 %
Erityisruokavaliot/dieetit	100 %
Laatujärjestelmä	86 %
Välineet, kalusteet ja laitteet	86 %
Asiakasyhteistyö asiakkaan kanssa	86 %
Asiakaspalautteet ja reklamaatiot	86 %
Edustus/kahvilalistat	71 %
Laatu ja ympäristö	71 %
Asiakaslaatu	71 %
Ravitsemussuositukset	71 %
Palvelu	71 %
Edellytykset palvelun tuottamiselle	71 %
Dieettiosaaminen	71 %
Kuvaus asiakaspalautteen keräämisestä ja analysoinnista	71 %
Kuvaus reklamaatioiden antomahdollisuudesta ja käsittelystä	71 %
Ympäristöohjelma	71 %
Tarjoajan esimerkki teemaviikon (syksyn sato yms.) ruokalistasta	57 %
Toimintakonsepti	57 %
Sijaisjärjestelmä	57 %
Perehdytysuunnitelma	57 %
Tarjoajan esimerkki juhlapäivien (joulu yms.) ruokalistasta	43 %
Etnisyys, uskonnot huomioitu (Uusi kriteeri)	43 %
Laatu ja joustavuus	43 %
Työkokemus	43 %
Pohjakoulutus	43 %
Pakkaukset kuljetuspakkausten kierrätettävyys ja uudelleenkäyttö	43 %
Teema ja juhlaruokasuunnitelma	29 %
Ruokatuotantosuunnitelma (käytetty järjestelmä)	29 %
Toimitusten luotettavuus	29 %
Ruokapalveluhenkilökunnan työtuntimäärä	29 %
Miten poikkeustilanteisiin opastetaan varautumaan	29 %
Pakkausmateriaalien kierrätettävyys ja uusiutuvien raaka-aineiden osuus (%)	29 %

Tiedonkulku ja tavoitettavuus	29 %
Erikoistilanteet	29 %
Toiminnan haltuunoton kuvaus	29 %
Koulutus suunnitelma/edellisvuoden koulutustoteuma	14 %
Panostus koulutukseen	14 %
Työsuojelun huomioiminen	14 %
Ateriatilausjärjestelmä, valitusten vastaanottaminen ja käsittely, tiedonkulku ja saavutettavuus	0 %
Toimitusten luotettavuus ja palvelu	0 %
Kuinka usein työkengät ja suojavarusteet hankitaan	0 %
Kuvaus annettavasta ergonomiakoulutuksesta (määrä, ajantasaisuus jne.)	0 %
Kuvaus henkisen työsuojelun toteuttamisesta	0 %
Vaadittua korkeampi luomuruoan osuus	0 %

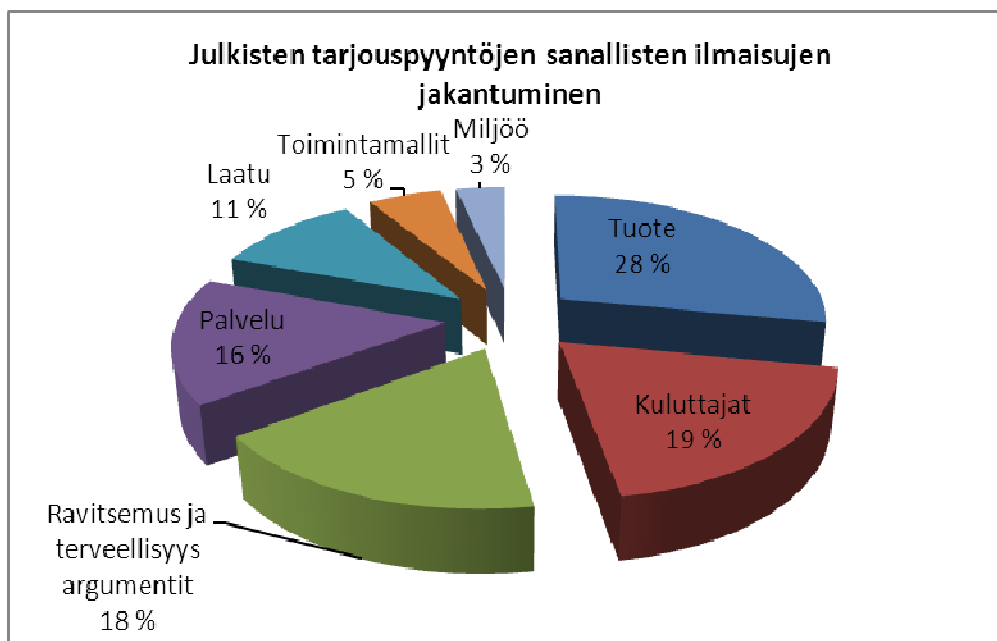
Taulukko 14: Laatuksiteerien esiintyminen julkisissa tarjouspyynnöissä

Vain neljä kriteeriä, jotka olivat kaikissa tarjouspyynnöissä samat, tuli esille, vaikka laatuun liittyviä kriteerejä oli kaikkiaan 46. Nämä kriteerit olivat ruokalistaan, erityisruokavalioihin ja dieetteihin liittyvät kriteerit sekä omavalvonta. Täysin ilman mainintaa jäi kuusi kriteeriä analysoitavista tarjouspyynnöistä, mikä tarkoittaa, että kilpailuttavat organisaatiot ja yritykset käyttävät itselleen oleellisia kriteerejä.

8.4 Kuluttaja-asiakkaan tarpeet julkisissa tarjouspyynnöissä

Kuluttaja-asiakkaan tarpeita selvitettiin tutkimalla tarjouspyynnöissä olevia sanallisia ilmaisuja (Liite 2). Ilmaisut ovat hyvin yleisiä. Kysymys on pitkälti tarjouksen vastaanottajan tulkinnoista ja siitä, miten tarpeet tulkitaan. Myös tarjoajan oma käsitys kohderyhmästä voi määrittää mahdollista palveluratkaisua.

Tarjouspyyntöjen tekstianalyysissa käytetyt ilmaisut jakaantuivat seitsemään luokkaan. Luokat ovat tuotteeseen, kuluttajaan, palveluun, ravitsemukseen, laatuun toimintamalliin ja miljööseen liittyvät ilmaisut. Tarjouspyyntöjen sanallisia ilmaisuja oli yhteensä 57 kappaletta. Kuviossa (Kuvio10) on kuvattu ilmaisujen suhteellinen osuus ja jakautuminen koko aineistossa.



Kuvio 10: Sanallisten ilmaisujen jakaantuminen julkisissa tarjouspyynnöissä

Tuotteeseen eli pääasiassa ruokaan liittyviä ilmaisuja oli aineistossa 28 prosenttia. Tyypilliset esille nousseet ilmaisut olivat suoraan ruokaan liittyviä adjektiiveja kuten maukas, laadukas ja terveellinen ruoka. Myös ruuan alkuperä nostettiin tässä kohtaa esille ilmaisuilla kotimainen ja perinteinen ruoka. Ruuan maku on kuitenkin yksi tärkeimpiä kriteereitä.

Suoraan kuluttajiin liittyviä ilmaisuja oli 19 prosenttia aineistossa. Tällaisia ilmaisuja olivat esimerkiksi ikään, sukupuoleen ja muihin demograafisiin tekijöihin liittyvät ilmaisut. Erityisesti kuluttaja-asiakkaan uskonnolla nähtiin olevan suuri vaikutus hänen tarpeiden tyydyttämiseen. Esimerkkinä aineistosta nousi esille sianlihan ja veren käyttökielto. Myös uskonnolliset juhlapyhät ja -ajat vaikuttavat kulutustottumuksiin niin Suomessa kuin muissakin maissa. Esimerkiksi Ramadan on islamilaisen hijra-kalenterin yhdeksäs kuukausi. Sen näkyvin tapahtuma on koko kuukauden kestävä uskonnollinen paasto, jonka aikana terveet aikuiset muslimit syövät vain auringonlaskun ja -nousun välisenä aikana (Suomen ulkoasiainministeriö 2011). Tämä tulee erityisesti esille niissä palveluntarjoajissa, joiden asiakkaina on muslimeita. Tällaisia palveluntarjoajia ovat mm. vastaanottokeskukset, koulut ja oppilaitokset.

Ravitsemukseen ja terveellisyysargumentteihin liittyviä ilmaisuja oli 18 prosenttia aineistossa. Tämän ryhmän tyypillinen ilmaisu liittyi ravitsemussuosituksiin ja erityisruokavalioihin. Suositusten noudattamista pidetään itsestään selvänä asiana. Vaikka sanallisissa ilmaisuissa terveellisyys ja ravitsemussuositukset tulevat vasta kolmantena ryhmänä, on niiden painoarvo suuri. Esimerkiksi ravitsemusta ja siihen kiinteästi liittyvää ruokatuotantoa ohjaavat kouluissa ja oppilaitoksissa Valtion ravitsemusneuvottelukunnan kouluruokailusuositukset (2008). Kärjistäen

voidaan todeta, että ravitsemusasiat ovat koko ruokatuotannon kulmakivi. Aineistosta tuli esille myös ruoan alkuperään ja puhtauteen liittyvät tekijät kuten geenimuunneltujen (GMO) ruoka-aineiden ja natriumglutamaatin käyttökielto.

Palveluun liittyviä ilmaisuja oli aineistossa 16 prosenttia. Erityisesti palveluna nähtiin asiakkaan vapautena valita ruokaa ilman rajoituksia. Myös tässä kohtaa tuli esille uskonnon merkitys palvelun hoitamisessa. Palveluna koettiin myös tuoteselosteiden näkyminen ravintolassa.

Laatuun liittyviä ilmaisuja oli 11 prosenttia aineistosta. Näitä ilmaisuja oli määrällisesti vähän. Syynä tähän voi olla, että tarjouspyynnöt ovat pitkälti määrämuotoisia ja noudattavat julkisten hankintojen tarjouspyyntöjen sisältöjä, jolloin laatukriteerit tulevat esille painotuksessa. Osassa tarjouksia oli ruokalista ja valikoima määritelty hyvin tarkasti. Tämä voidaan tulkita siten, että hankintaorganisaatiolla on käsitys kuluttajatarpeista ruokatuotteen osalta. Toisaalta ruokalista kertoo enemmän tuotantoon ja hankintoihin liittyvistä näkökulmista. Toimintamalleihin liittyviä ilmaisuja oli 5 prosenttia aineistosta ja ne käsittelivät liiketoiminnan kehittämistä ja reklamaatioiden hoitomallia.

Miljööseen liittyviä ilmaisuja oli vain 3 prosenttia aineistosta, mikä tässä aineistossa tarkoittaa vain kahta mainintaa. Ilmaisut liittyivät laitospalveluun ja erityisesti kun tarjouspyynnöissä kuvattiin kahvilatoimintaa. Esimerkiksi kahvilamiljöötä kuvailtiin kaupunkilaisten olohuoneena.

8.5 Yksityisten tarjouspyyntöjen valintakriteerit

Yksityisten tarjouspyyntöjen valintakriteerit eivät ole niin systemaattisesti ilmaistu kuin julkisissa tarjouspyynnöissä. Tarjouspyyntöjen laajuus vaihteli yhdestä dokumentista nettipohjaiseen järjestelmään. Tarjouspyynnöissä ei ollut erillistä painotusta hinnan ja laadun suhteen kuten julkisissa tarjouspyynnöissä. Yksityisissä tarjouspyynnöissä uudeksi kriteeriksi tuli, jo olemassa olevien lisäksi, vuokra, internet yhteydet sekä etnisyyden ja uskonnon huomioiminen tarjouksissa. Taulukossa (Taulukko 15) on listattu kuinka monta kriteeriä esiintyy yksityisissä tarjouspyynnöissä.

	Toteutuvien kriteerien osuus kaikista kriteereistä	Toteutuvat kriteerit (kpl)
Tarjouspyyntö F	63 %	37
Tarjouspyyntö G	58 %	34
Tarjouspyyntö B	51 %	30
Tarjouspyyntö A	46 %	27
Tarjouspyyntö C	27 %	16
Tarjouspyyntö D	24 %	14

Tarjouspyyntö E	19 %	11
-----------------	------	----

Taulukko 15: Kriteerien määrä yksityisissä tarjouksissa

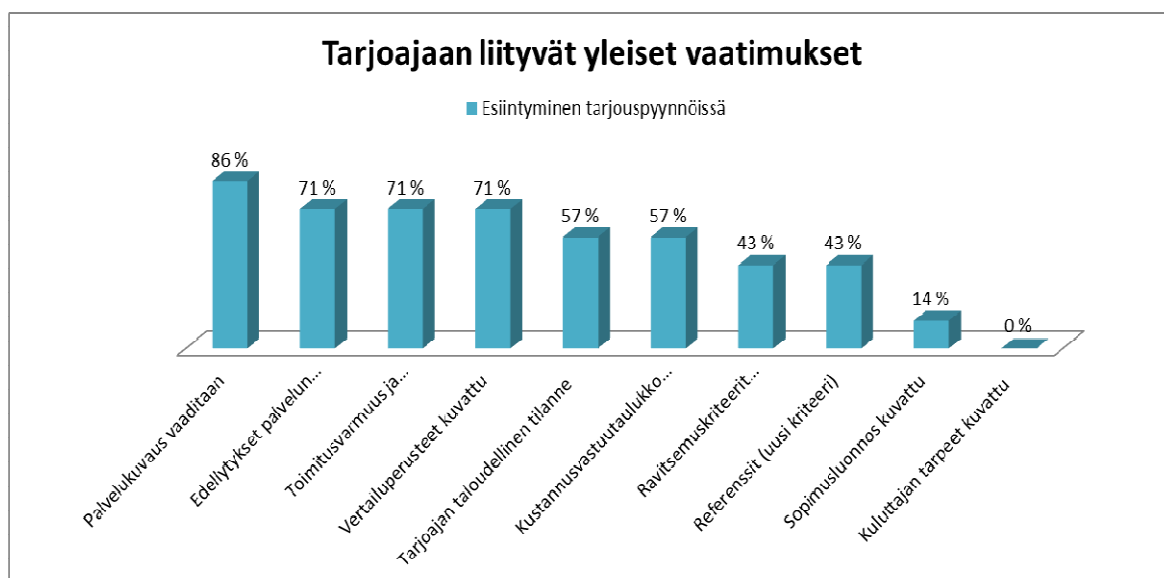
Tarjouspyyntöjen kriteerejä oli yhteensä 60 kappaletta (Liite 3). Eivätkä kaikki kriteerit esiinny kaikissa tarjouspyynnöissä. Yhdessäkään tarjouspyynnössä eivät kriteerit toteutuneet 100 prosenttisesti. Vaihteluväli oli 19 - 63 prosenttia. Tämä tarkoittaa, että alimmillaan 11 kriteeriä tuli esille tarjouspyynnöissä ja korkeimmillaan 37 kriteeriä.

8.5.1 Hinta valintakriteerinä yksityisissä tarjouspyynnöissä

Valintakriteereistä hinta esiintyi kaikissa tarjouspyynnöissä poikkeuksetta. Yleisimmin hinnat liittyivät ruokatuotteen hinnoitteluun niin lounaalla, kahvilassa, take away- myynnissä ja edustuksessa. Hintaa ei painotettu erikseen tarjouspyynnöissä suhteessa laatuun. Lisäksi tarjouspyynnöissä nousi vuokra esille kriteerinä yli puolessa tarjouksia (57 prosenttia). Vuokran merkitys on luonnollisesti suurin niissä tarjouksissa, joissa palveluntarjoajalta peritään vuokraa niistä tiloista, joissa palvelutoiminta tai -tuotanto tapahtuu. Tarjous voidaan valita sen perusteella, kuka maksaa parhaan vuokran kiinteistön omistajalle. Usein palveluntuottaja tekee vuokrasopimuksen kiinteistöyhtiön kanssa. Palvelun asiakkaita ovat sitä vastoin kiinteistössä vuokralla olevat yritykset ja heidän henkilökuntansa. Tällöin eivät kuluttajan tarpeet ole oleellisia tekijöitä vuokrasopimuksen tekijän näkökannalta.

8.5.2 Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset valintakriteereinä yksityisissä tarjouspyynnöissä

Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset on analysoitu samalla tavalla kuin julkisissa tarjouspyynnöissä. Tarjoajaan liittyviä yleisiä vaatimuksia ei määritelty systemaattisesti tarjouspyynnöissä. Kuviossa (Kuvio11) on kuvattu, mitkä yleiset kriteerit esiintyvät yksityisissä tarjouspyynnöissä ja mikä niiden suhteellinen osuus on kriteereistä.



Kuvio 11: Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset yksityisissä tarjouspyynnöissä

Palvelukuvaus vaadittiin lähes kaikissa tarjouspyynnöissä. Uutena kriteerinä tarjouspyynnöissä oli referenssit, jotka vaadittiin palveluntarjoajan esittämään tarjouksessaan. Huomioitavaa on, että kuluttajien tarpeet eivät nousseet yhdessäkään tarjouspyynnössä esille. Sopimusluonnos oli määritelty vain yhdessä tarjouspyynnössä.

8.5.3 Laatu valintakriteerinä yksityisissä tarjouspyynnöissä

Yksityisten tarjouspyyntöjen laatukriteerit ovat samat kuin julkisissa tarjouspyynnöissä. Uusiina kriteereinä yksityisissä tarjouspyynnöissä nousee esille 1) vaatimus internet-yhteyksistä sekä 2) etnisyyden ja uskontojen huomioimisen tarjouksissa. Kriteeri tuli esille kahdessa tarjouspyynnössä. Yhteensä laatukriteerejä on 47 kappaletta.

Taulukossa (Taulukko16) on laatukriteerit laskevassa järjestyksessä sen mukaan, miten usein ne esiintyvät tarjouspyynnöissä. Vain ruokalistoihin liittyvä esimerkkiruokalista vaadittiin kaikissa tarjouspyynnöissä. Erona julkisiin tarjouspyyntöihin on se, että esimerkkiruokalistan vaadittu pituus vaihteli 2-6 viikon välillä kun julkisissa tarjouksissa ruokalistan vaadittu pituus on yleensä kuusi viikkoa.

Laatukriteeri	Osuus
Tarjoajan esimerkki 2-4-6 viikon ruokalistasta	100 %
Edustus/kahvilalistat	100 %
Omavalvonta	86 %

Ruokalista	86 %
Palvelu	71 %
Erityisruokavaliot/dieetit	71 %
Ateriatilausjärjestelmä, kassajärjestelmät, tilausjärjestelmät, laskutus-käytännöt, valitusten vastaanottaminen ja käsittely, tiedonkulku ja saavutettavuus	71 %
Laatujärjestelmä	57 %
Toimintakonsepti	57 %
Asiakasyhteistyö asiakkaan kanssa	57 %
Kuvaus asiakaspalautteen keräämisestä ja analysoinnista	57 %
erityistilanteet	57 %
Laatu ja joustavuus	43 %
Laatu ja ympäristö	43 %
Asiakaslaatu	43 %
Edellytykset palvelun tuottamiselle	43 %
Ruokatuotantosuunnitelma (käytetty järjestelmä)	43 %
Asiakaspalautteet ja reklamaatiot	43 %
Kuvaus reklamaatioiden antomahdollisuudesta ja käsittelystä	43 %
Ympäristöohjelma	43 %
Tiedonkulku ja tavoitettavuus	43 %
Toiminnan haltuunoton kuvaus	43 %
Tarjoajan esimerkki juhlapäivien (joulu yms.) ruokalistasta	29 %
Tarjoajan esimerkki teemaviikon (syksyn sato yms.) ruokalistasta	29 %
Ravitsemussuositukset	29 %
Teema ja juhlaruokasuunnitelma	29 %
Internet (uusi kriteeri)	29 %
Välineet, kalusteet ja laitteet	29 %
Toimitusten luotettavuus	29 %
Toimitusten luotettavuus ja palvelu	29 %
Perehdytysuunnitelma	29 %
Työsuojelun huomioiminen	29 %
Pakkaukset: kuljetuspakkausten kierrätettävyys ja uudelleenkäyttö,	29 %
Pakkausmateriaalien kierrätettävyys ja uusiutuvien raaka-aineiden osuus (%)	29 %
Etnisyys, uskonnot huomioitu (Uusi kriteeri)	14 %
Dieettiosaaminen	14 %
Työkokemus	14 %
Pohjakoulutus	14 %
Koulutus suunnitelma / edellisvuoden koulutustoteuma	14 %

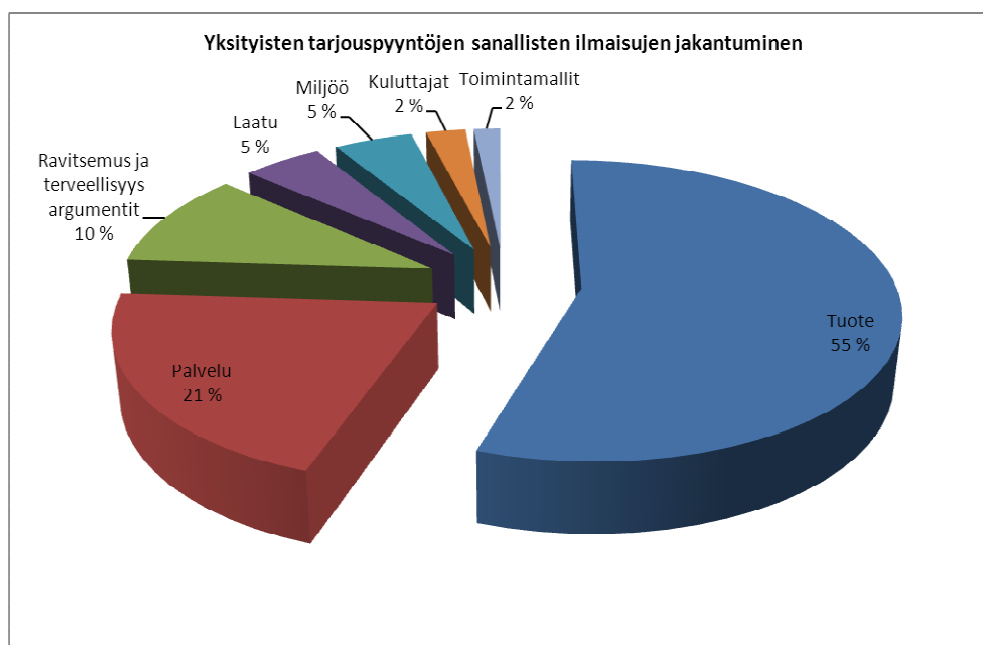
Panostus koulutukseen	14 %
Miten poikkeustilanteisiin opastetaan varautumaan	14 %
Ruokapalveluhenkilökunnan työtuntimäärä	0 %
Sijaisjärjestelmä	0 %
Kuinka usein työkengät ja suojavaarusteet hankitaan	0 %
Kuvaus annettavasta ergonomiakoulutuksesta (määrä, ajantasaisuus jne.)	0 %
Kuvaus henkisen työsuojelun toteuttamisesta	0 %
Vaadittua korkeampi luomuruoan osuus	0 %

Taulukko 16: Laatuksiteerien esiintyminen yksityisissä tarjouspyynnöissä

Analysoitujen tarjouspyyntöjen laatuksiteereistä jäivät täysin ilman mainintaa toimijan henkilökuntaan liittyvät kriteerit kuten, ruokapalveluhenkilökunnan työtuntimäärä, sijaisjärjestelmä, kuinka usein työkengät ja suojavaarusteet hankitaan, kuvaus annettavasta ergonomiakoulutuksesta sekä kuvaus henkisen työsuojelun toteuttamisesta yrityksessä. Myöskään luomuruoan osuus ei noussut esille analysoiduissa tarjouspyynnöissä.

8.6 Kuluttaja-asiakkaan tarpeet yksityisissä tarjouspyynnöissä

Yksityiset tarjouspyynnöt käsiteltiin ja analysoitiin samalla tavalla kuin julkiset tarjouspyynnöt (Liite 4). Tarjouspyyntöjen tekstianalyysissa käytetyt ilmaisut jakaantuivat seitsemään luokkaan. Luokat ovat tuotteeseen, kuluttajaan, palveluun, ravitsemukseen, laatuun toimintamalliin ja miljööseen liittyvät ilmaisut. Sanallisia ilmaisuja oli enemmän kuin julkisen puolen tarjouspyynnöissä. Tämä johtuu siitä, että yksityiset tarjouspyynnöt voivat olla muodoltaan hyvinkin erilaisia, eivätkä niin tiukkaan ohjeistettuja kuin julkiset tarjouspyynnöt. Kuviossa (Kuvio 12) on kuvattu ilmaisujen suhteellinen osuus ja jakautumisesta koko aineistossa.



Kuvio 12: Sanallisten ilmaisujen jakaantuminen yksityisissä tarjouspyynnöissä

Yksityisissä tarjouspyynnöissä painotettiin ruokatuotteen ja palvelun merkitystä eniten, yhteensä 76 prosenttia ilmaisuista luokiteltiin näihin kahteen ryhmään.

Yksityisissä tarjouspyynnöissä tuotteeseen eli ruokaan liittyviä ilmaisuja oli 55 prosenttia aineistossa ja palveluun liittyviä ilmaisuja 21 prosenttia. Ilmaisuista 10 prosenttia liittyi ravitsemukseen ja terveellisyteen.

Tuotteeseen liittyvistä ilmaisuista 26 prosenttia käsitteli pelkästään lounasruokaa. Määrällisesti ilmaisuja oli 69 kappaletta. Pääasiassa ilmaiset liittyivät lounaslistaan ja sen laatuun. Esimerkiksi tarjouspyynnössä lounasruuan kriteeriksi mainittiin, että sen tulee olla laadukasta, vaihtelevaa, kansainvälistä tai kotiruokamaista. Jälkiruokaan, leipään ja salaattiin liittyi 10 prosenttia tarjouspyyntöjen ilmaisuista. Tarjoaman laatuun liittyviä ilmaisuja olivat esimerkiksi toivomukset monipuolisesta ja vaihtelevasta ruoasta sekä ruoan makuun ja ulkonäköön panostamisesta. Lisäkkeet ja tilausannokset saivat myös 9 prosenttia ilmaisuista. Aamupalaan, kahvilaan ja kokoustarjoiluun liittyviä ilmaisuja on vähiten aineistossa.

Palveluun liittyviä ilmaisuja oli 21 prosenttia aineistossa. Palveluun liittyvistä ilmaisuista yhtä paljon liittyi aukioloaikoihin sekä lisäpalveluihin. Lisäpalvelut pitävät sisällään lounaan ulkopuolisiin palveluihin liittyvät ratkaisut, kuten kahvilapalvelut, ruoka- ja kahviautomaatit, edustuspalvelut, mukaan myynti ja välipalat. Puhtaasti asiakaspalveluun liittyviä ilmaisuja oli 19 prosenttia aineistosta. Esimerkiksi tarjouspyynnössä nostettiin esille asiakaspalvelun vaade suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi, lisäksi palvelun tulisi olla sujuvaa ja ystävällistä.

Ravitsemukseen ja terveellisyteen liittyviä ilmaisuja oli 10 prosenttia aineistossa. Suurimpina ryhmänä oli erityisruokavalioiden ja dieetteihin liittyvät ilmaisut. Myös ravitsemussuositukset tulivat aineistossa esille. Yleiseen terveyteen ja hyvinvointiin liittyi oikeiden ruokatottumusten kouluttaminen ruokailijoille sekä savuttomuus.

Laatuun liittyviä ilmaisuja oli 5 prosenttia aineistosta. Yleisin ilmaisu oli laadukkuus, ruoan ja palvelun laatu, korkeatasoisuus sekä tuoreus. Myös kokonaistaloudellisuus voidaan tulkita laajasti liittyvän laatuun.

Miljööseen liittyviä ilmaisuja oli 5 prosenttia aineistossa. Miljööseen ja sisustukseen liittyvät asiat eivät nousseet esille kovinkaan voimakkaasti yksityisissä tarjouspyynnöissä. Miljööseen viitattiin seuraavin ilmaisin: halutaan ehdotukset miljööstä ja sisustuksesta, halutaan ravintolan olevan yritys X:n näköinen, halutaan kansainvälistä, modernia ja inspiroivaa.

Toimintamalleihin liittyviä ilmaisuja oli 2 prosenttia aineistossa. Toimintamallit voidaan käsitellä tarkoittavan ravintolan toimintaan liittyviä ilmaisuja. Aineistossa nämä tulivat esille ilmaisuina jakeluravintola, valmistusravintola sekä ilmaisu siitä, että halutaan näkemyksiä kahvilan toimintaan.

Kuluttajiin liittyviä ilmaisuja oli vain 2 prosenttia aineistossa. Vain yhdessä tarjouksessa suoraan mainittiin, millainen asiakaskunta heillä on. Kyseessä on ravintola, jossa kuluttaja-asiakas kuvattiin työmieheksi. Muuten kuluttajan tarpeet kuvattiin hyvin lyhyesti esimerkiksi ilmaisuna, jossa määriteltiin, että ravintolassa ei tulisi olla kappale- tai annosrajoituksia lounasruokailussa.

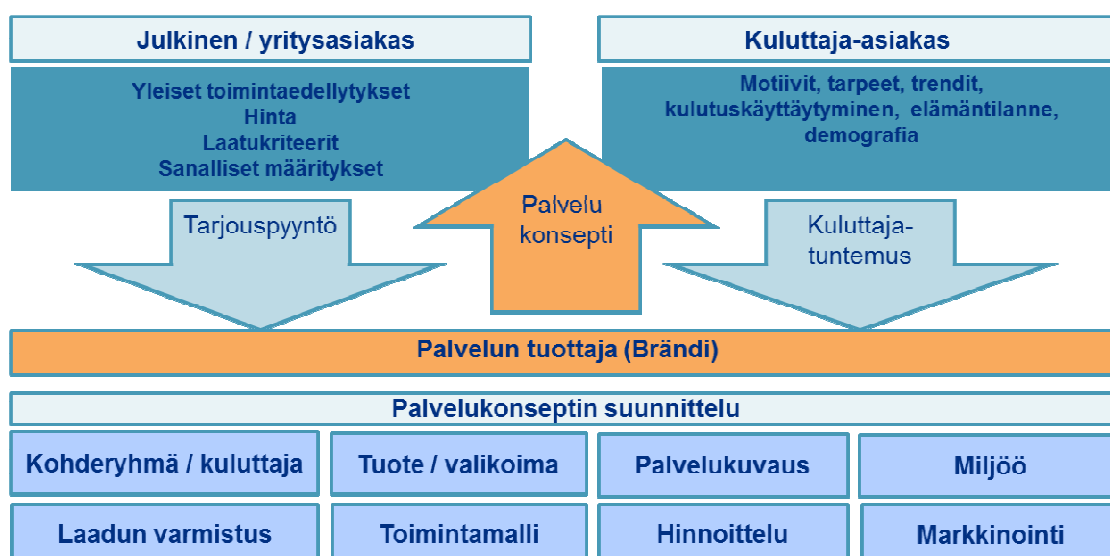
8.7 Yritysassiakkaan ja kuluttaja-asiakkaan tarpeiden huomioon ottaminen palvelukonseptin suunnittelussa

Tarjouspyynnön käsittely etenee Fazer Food Services Oy:ssä kuviossa 8 esitetyn prosessin (Kuvio 8) mukaisesti. Prosessin vaiheessa ”tarjousprojektin aloituskokous” jaetaan tehtävät eri toiminnoille eli osastoille. MOC- toiminnon (Marketing and Offering Creation) vastuulla on oikean konseptin ja palvelutarjoaman luominen asiakkaalle olemassa olevien taustatietojen pohjalta. Suunnittelun lähtökohtana ovat tarjouspyyntö ja sen liitteet, jota käydään projektiryhmän kanssa läpi. Tärkeä kysymys on, saadaanko kuluttajista riittävästi tietoa tarjousten ja sen liitteiden perusteella. Perusoletuksena on, että palveluntarjoajalla on riittävä tietämys kuluttajien tarpeista, jotta asianmukainen tarjous voidaan tehdä.

Yritysassiakkaan ostokriteerit on helpompi huomioida palveluratkaisun suunnittelussa kuin kuluttajan tarpeiden huomioiminen. Tämä johtuu siitä, että yritysasiakkaan valintakriteerit on yleensä tarkemmin kuvattu kuin kuluttajien tarpeet tarjouspyynnöissä. Tarjousta tehtäessä palveluntarjoajan on toisaalta seurattava tarjouspyynnön kriteereitä sekä tulkittava mahdollisia toiveita kuluttajien tarpeiden suhteen.

Tarjouksen laatiminen asiakkaalle tarjouspyynnön pohjalta on jo yksi askel palveluratkaisun rakentamisessa. Kun myönteinen päätös on kilpailutuksessa saatu, alkaa varsinainen palveluratkaisun suunnittelu Fazer Food Services Oy:n olemassa olevien konseptien pohjalta. Ihanteellista olisi, jos tarjouspyynnön kriteereistä ja sannallisista tulkinnoista saisi suoraan vastaukset palveluratkaisun eriosa-alueisiin. Tärkeimmät palvelukonseptin suunnittelun osa-alueet ovat: kohderyhmä, tuote / valikoima, palvelukuvaus, miljö, markkinointi, hinnoittelu, toimintamalli, laadun varmistus (Fazer Food Services Oy 2012d).

Palvelukonseptin suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 13).



Kuvio 13: Palvelukonseptin suunnitteluun vaikuttavat tekijät (Fazer Food Services Oy 2012d)

Julkinen organisaatio ja/tai yritysasiakas

Tarjouspyyntö ja sen liitteet ovat tärkeitä tiedonlähteitä tarjoukseen vastaamisessa ja palvelukonseptin rakentamisessa asiakkaalle. Mitä huolellisemmin tarjouspyyntö on tehty ja kuvattu, sen helpompaa palveluratkaisua on rakentaa. Tarjouspyyntöjen sisällöissä ei varsinaisia kuluttajatyypityksiä tai kuluttajan tarpeita ole yleensä kuvattu. Usein tarjousprosessin aikana toimijoille annetaan mahdollisuus tutustua tarjottavaan kohteeseen, tiloihin, varustukseen ja

samalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tarjoukseen liittyen. Toimijalla tulee olla kuitenkin käsitys toimialasta ja palveluliiketoiminnasta, jolle palvelua tarjotaan.

Kuluttaja-asiakas

Kuluttajatarpeet ja toiveet voidaan tunnistaa joko seuraamalla yleisiä trendejä tai tutkimalla erilaisilla menetelmillä yksittäisten kuluttajien käyttäytymistä. Myös vastaavien asiakkuuksien ja tarjouspyyntöjen sanallisten osioiden tulkitsemisen kautta voidaan saada käsitys siitä, miten kuluttajat käyttäytyvät lounasruokailussa.

Palveluyrityksellä voi olla omia kuluttajatutkimuksia, joiden avulla lisätään kuluttajatunte-
musta ja tuetaan palvelukonseptin suunnittelua. Fazer Food Services Oy on jakanut palvelu-
jen käyttäjät viiteen kuluttajatyypin. Kuluttajien segmentointi tutkimus tehtiin yhdessä
Reasearch Internationalin (2008) kanssa. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 504 vastaajaa.
Tutkimuksen perusteella Fazer Food Services Oy:n kuluttajaprofiilit on jaettu viiteen seg-
menttiin seuraavasti:

- Päivän rytmittäjät (15 -20 %)
- Nälkäiset konservatiivit (15 -20 %)
- Hintatietoiset (25 -30 %)
- Laatatietoiset nautiskelijat (10 - 15 %)
- Nopeat syöjät (10 - 15 %)

Prosenttiluvut kuluttajatyypin jäljessä kuvaavat ryhmän osuutta koko asiakasmäärästä. Kussa-
kin ravintolassa on kaikkia kuluttajatyyppejä, mutta yleensä pari kuluttajaryhmää korostuu.
Kuluttajatyypeille on luotu fiktiivinen perustyyppi, joka kuvaa karkealla tasolla kuluttajaa ja
hänen käyttäytymistään lounasruokailussa. Kullakin kuluttajatyypillä on tietyt piirteet, jotka
korostuvat kulutuskäyttäytymisessä.

Esimerkiksi ”päivän rytmittäjälle” lounastauon rytmittävä vaikutus on erityisen tärkeää. Tau-
olle etsitään paikka työn lomasta ja lounas syödään säännöllisesti joka päivä. Lounaalla on
arvoa lepotaukona työstä sekä sosiaalisena tapahtumana, josta halutaan nauttia hyvässä ja
lämpimässä hengessä. He syövät tyypillisesti henkilöstöravintolassa, lounasravintoloissa yri-
tyksen toimitilojen ulkopuolella tai vaihtoehtoisesti omia eväitä. Kuluttajina he ovat melko
hintatietoisia ja arvostavat suomalaista perusruokaa. Kohderyhmä arvostaa ruuan terveelli-
syyttä ja myös kokee syövänsä melko terveellisesti. ”Päivän rytmittäjät” eivät kuitenkaan pyri
syömään korostuneen kevyesti tai ekologisesti. Tyypillisesti he ovat yli 35-vuotiaita keskituloi-
sia toimihenkilöitä ja työväestöä. Sukupuolijakauma on hieman naispainotteinen. (Reasearch
International 2008.)

”Nälkäiselle konservatiiville” on taas tärkeää ruoan täyttyvyys sekä nopea ja helppo asiointi ravintolassa. Tyypillinen ryhmän edustaja on alle 30-vuotias sinikaulustyöläinen, jonka työpaikka on suuri, yli 200-henkilön yritys. He pyrkivät syömään joka päivä lämpimän aterian. He eivät juuri syö aamupalaa ja lounas jää usein päivän ainoaksi lämpimäksi ruoaksi. Tyypillisesti ”nälkäiset konservatiivit” ovat aktiivisia henkilöstöravintoloiden asiakkaita. Nälkäinen konservatiivi syö mielellään luotettavassa ruokapaikassa ja hyvässä seurassa. Kuluttajina he eivät ole erityisen hintatietoisia. Ruokailuun ei kaivata erityistä vaihtelua, vaan usein riittää perinteinen, suomalainen kotiruoka, jonka ei välttämättä tarvitse olla terveellistä. (Reasearch International 2008.)

”Hintatietoiset” ovat taustaprofiiltaan paljolti muiden ryhmien kaltaisia, jossa miehet ja toimihenkilöt painottuvat hieman. ”Hintatietoiset” ovat kohderyhmä, jonka lounaan syöminen vaihtelee paljon tilanteen mukaan. He kokevat valinnan vapauden tärkeäksi. Usein myös lounasjankokoa vaihtelee paljon ja perinteiset lounasajat eivät aina sovi heille.” Hintatietoiset” ovat hyvin hintatietoinen kohderyhmä, jotka syövät usein omia eväitä. Osa kokee myös, että työpaikkaruokailuun kuluu liikaa rahaa. Kohderyhmä voivat olla kokonaisuutena muita tyytymättömyyempiä nykyiseen lounassyömiseen. Usealle ”hintatietoiselle” lounas ei ole päivän ainoa lämmin ateria. (Reasearch International 2008.)

”Laatutietoiset nautiskelijat” ovat hyvätulaisia toimihenkilöitä tai johtavassa asemassa olevia miehiä ja naisia. He harrastavat mm. ruoanlaittoa, viinejä ja matkailua. ”Laatutietoiset nautiskelijat” ovat avoimia uusille mauille ja kaipaavat vaihtelua ruokarutiineihin. He osaavat arvostaa myös laadukasta ruokaa, josta ovat myös halukkaita maksamaan. Nopeus ja helppous eivät ole kaikki kaikessa lounasruokailussa ja lounastauko on myös tärkeä tilaisuus hengähtää. ”Laatutietoiset nautiskelijat” haluavat lounasruoan olevan laadukasta, kevyttä ja myös terveellistä. He arvostavat myös ekologisuutta. Vaikka syömisessä korostuu perinteinen suomalainen ruoka, niin myös liikelounaat ja etninen syöminen korostuvat hieman. Työn luonteesta ja tilanteesta riippuen jää aamiainen usein syömättä ja myös kiire sotkee lounassyömistä. Useat kokevat että todellisuudessa lounassyöminen on välillä epäterveellistä ja syöminen vaihtelee paljon päivästä toiseen. (Reasearch International 2008.)

”Nopeat syöjät” ovat tyypillisesti yli 45-vuotiaita toimihenkilöitä tai johtavassa asemassa olevia. He työskentelevät tyypillisesti alle 100 henkilön organisaatiossa. Nopeus ja helppous nousivat keskeisiksi tekijöiksi lounassyömisessä. He syövät usein vakiopaikassa suomalaista perusruokaa, mutta pitävät myös mausteisesta ruuasta ja ulkomaisista resepteistä. Myös kaupasta ostetut valmisruuat ja pikaruuan syöminen korostuvat jonkin verran. ”Nopeat syöjät” eivät ole kuluttajina erityisen hintatietoisia. Terveellisyys, keveys ja ruoan ekologisuus eivät ole relevantteja ominaisuuksia lounastamiseen liittyen. Tärkeämpää on saada vatsa täyteen no-

peasti. Rasvan ja suolan käyttöä ei yritetä erityisesti vähentää. (Research International 2008.)

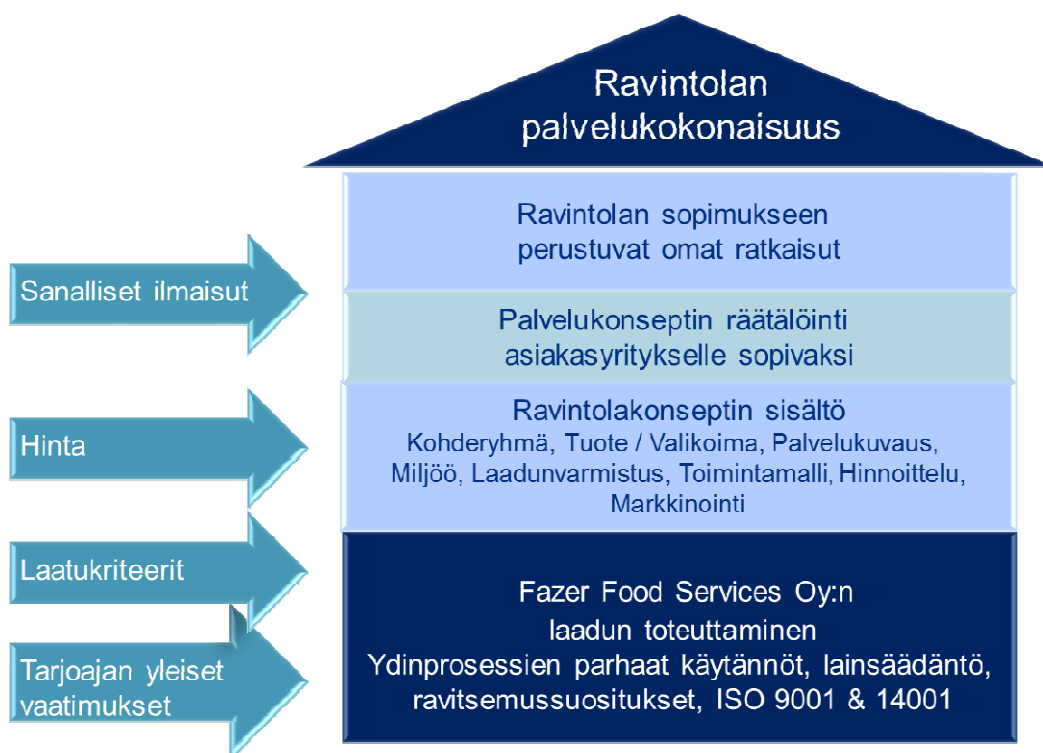
Oleellisen tärkeää on tunnistaa asiakasyritysten kuluttajatyypit. Kuluttajatyypien tunnistamisen työkaluna käytetään asiakaskyselyä, joka lähetetään joko painettuna tai sähköisenä lomakkeena ravintolan kuluttaja-asiakkaille. Tyypitysten pohjalta voidaan ravintolan palveluja ja tarjoomaa kohdentaa kuluttaja-asiakkaalle paremmin sopivaksi. Tarjouksissa voidaan jo asiakkaalle tarjota mahdollisuutta ravintolakohtaisen kuluttajatyypin kyselyn tekemiseen. Kysely voidaan tehdä myös toiminnan aloittamisen jälkeen, jolloin saadaan palautetta palveluratkaisun onnistumisesta ja mahdollisia kehitys tarpeita.

Brändin merkitys

Palveluntuottajan arvoon ja maineeseen liittyy yrityksen brändi. Fazer-brändillä on merkitystä palvelujen myynnissä yritysasiakkaille. Palveluyrityksen imago on käsitteenä hyvin läheinen palvelun brändille. Asiakassuhteen hoito ja brändin rakentaminen eivät ole toisiaan pois sulkevia toimenpiteitä, vaan ne täydentävät toisiaan. Vahva brändi tarjoaa hyötyjä yritykselle, sillä se parhaimmillaan kasvattaa asiakkaan uudelleenoston todennäköisyyttä ja uskollisuutta. On myös mahdollista, että vahvasta brändistä ollaan valmiimpia maksamaan enemmän. Vahva brändi auttaa asiakkaita paremmin visualisoimaan ja ymmärtämään aineettomia palveluja. Palvelun tuottajat eli työntekijät ovat voimakkaita brändin rakentajia, sillä heidän toimenpiteensä muuttavat brändin mielikuvat todellisuudeksi. Palveluntarjoajan palvelut ovat aineettomia sekä työntekijöille, että asiakkaille, jolloin brändillä on merkitystä sekä yrityksen sisällä, että ulkona. Mitä paremmin työntekijät ovat sisäistäneet palvelukonseptin ja sen arvot, sitä yhdenmukaisemmin he toimivat. Kun brändin identiteetti on selvä ja kirkas, kaikkien yrityksen työntekijöiden, tuotekehityksestä asiakaspalveluun on helpompi toimia siten, että yrityksen strategia toteutuu. Fazer Food Services Oy:ssä yksityisellä sektorilla käytetään henkilöstöravintolapalveluissa pääasiassa Amica-brändiä ja julkisella puolella joko Blue Service Partners-brändiä tai Amica-brändiä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 196-197, 212; Fazer Food Services Oy, 2012d.)

Palvelukonseptin suunnittelu

Yritysasiakkaan ostokriteerit ovat erilaiset kuin ja kuluttaja-asiakkaan tarpeet. Näiden yhdistäminen ja huomioiminen palvelukonseptin suunnittelussa on oleellinen osa onnistuneen palveluratkaisun rakentamisessa. Tarjouspyyntöjen analysoinnin perusteella kriteerit jakaantuvat kolmeen pääluokkaan: tarjoajan yleiset vaatimukset, hinta ja laatu. Kuviossa (Kuvio14) on kuvattu ostokriteerien ja sanallisten ilmaisujen merkitys palvelusuunnittelussa ja palvelukonaisuuden rakentamisessa Fazer Food Services Oy:ssä.



Kuvio 14: Ostokriteerit ja sanalliset ilmaisut palvelukokonaisuuden suunnittelussa (Fazer Food Services Oy 2012d)

Palvelukokonaisuus kuvataan talona, jonka kivijalan muodostavat yrityksen kilpailukykyyn liittyvät tekijä. Yrityksen kilpailukykyyn liittyviä tekijät tulee olla kunnossa, jotta palvelu voidaan tuottaa. Esimerkiksi seuraavat asiat tulee olla kunnossa: maksutavat, järjestelmät, laatu-järjestelmät ja laadun varmistus, resurssit ja laitteet, tuotannon johtamisjärjestelmä sekä markkinointi ja viestintä. Näihin otetaan kantaa tarjouspyynnöissä tarjoajan yleisissä vaatimuksissa. Fazer Food Services Oy:ssä käytetään palvelukokonaisuuden suunnittelun lähtökoh- tana ravintolakonsepteja, joita voidaan vielä räätälöidä ja viimeistellä vastaamaan paremmin asiakasyrityksen ja kuluttajan tarpeita. Fazer Food Services Oy:n henkilöstöravintolakonsepte- ja ovat Amica Cosy, Amica Easy, Amica Enjoy ja Amica Sense. (Fazer Food Services Oy, 2012d.)

Fazer Food Services Oy:n henkilöstöravintolakonseptit (Amica Cosy, Amica Easy, Amica Enjoy ja Amica Sense) on suunniteltu ottamaan huomioon eri asiakkaat ja kuluttajatyypit. Suunnit- telussa käytettiin apuna Research Internationalin (2008) Fazer Food Services Oy:lle tekemää kuluttaja tutkimusta, jotta konseptit vastaisivat kuluttajien tarpeisiin paremmin kuin ennen. Konseptien suunnitteluprosessi noudattaa hyvin pitkälle Tuulaniemen (2011) palvelumuotoilun prosessia, jonka vaiheet on kuvattu seuraavassa kuviossa (Kuvio 15).



Kuvio 15: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127)

Liitteessä (Liite 5) on kuvattu tarkemmin, miten Tuulaniemen (2011) prosessia on sovellettu Fazer Food Services Oy:n konseptien kehitysprosessissa. Tarjouspyyntöjen sisällöistä saadaan kehitysideoita ja sisältöä myös ravintolakonseptien kehitykseen.

Tarjoajan yleiset vaatimukset -kriteereissä varmistetaan, että tarjoajalla on perusvalmiudet liiketoiminnan hoitamiseksi. Tällaisia kriteerejä ovat mm. vaatimus kuvata yrityksen laatujärjestelmät, ympäristöohjelma ja ravitsemussuositusten noudattaminen sekä liiketoiminnan periaatteiden noudattaminen.

Hinnan merkitys kaiken kaikkiaan on liiketoiminnalle suuri. Hinta ratkaisee sen, millaisilla taloudellisilla edellytyksillä palvelukokonaisuutta toteutetaan. Tuotteen tai palvelun hinnalla on suora vaikutus liikevaihtoon ja tulokseen. Palvelun tuottamiseen liittyvillä kuluilla, kuten vuokra, henkilöstö- ja raaka-aine kuluilla, on merkitystä palveluntarjoajan liiketaloudelliseen tulokseen. Hinnalla on merkitystä myös siitä näkökulmasta, että kuluttajat arvioivat palvelun hintaa ja laatua omiin odotuksiin ja kokemuksiin. Näiden kaikkien tekijöiden tulisi olla tasapainossa, jotta palvelu onnistuu. Hintakriteerinä vaikuttaa hinnoitteluun ja liiketoiminnan tuloslaskelman sekä henkilöstö resursseihin. Hinta vaikuttaa myös valittuihin tuoteratkaisuihin.

Laatukriteereiden vaikutus suunnitteluun on merkittävä. Esimerkiksi ne valinnat, joita tehdään tuotteeseen, valikoimaan, palvelukuvaukseen, aukioloaikoihin, miljööseen, laadunvarmistukseen ja henkilöstöön, saavat sisältöä laatukriteereistä. Esimerkiksi henkilöstövalinnoilla ja resursseilla on vaikutus palvelutasoon ja sitä kautta kuluttajan kokemaan palveluun.

Tarjouspyyntöjen tekstiosiossa käytetyt ilmaisut jakaantuivat sisältöanalyysin mukaisesti seitsemään luokkaan. Luokat ovat tuotteeseen, kuluttajaan, palveluun, ravitsemukseen, laatuun, toimintamalliin ja miljööseen liittyvät ilmaisut. Sanallisia ilmaisuja tulkitsemalla saadaan lisäinformaatiota palvelun kohdistamiseen sekä yritysasiakkaalle että kuluttajalle.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 17) on kuvattu, mistä tarjouspyynnön pääkriteereistä saadaan informaatiota ja sisältöä palvelukonseptin osa-alueiden suunnitteluun. Kun konseptin osa-alueen arvo on kolme, on kriteeri merkittävä tietolähde palvelukonseptin suunnittelussa. Kun konseptin osa-alueen arvo on kaksi, on kriteerin ja palvelukonseptin osa-alueen välillä jonkin verran yhteyttä. Kun konseptin osa-alueen arvo on yksi, ei kriteerin ja palvelukonseptin osa-alueen välillä ole suurta vaikutusta. On kuitenkin otettava huomioon, että kaikilla tekijöillä on merkitystä kaikkiin konseptin osa-alueisiin, mutta eri painotuksin.

Konseptin osa / kriteeri	Hinta	Yleiset vaatimukset	laatu
Kohderyhmä	2	2	2
Tuote / Valikoima	3	1	3
Palvelukuvaus	1	1	3
Miljö	1	2	3
Markkinointi, viestintä	1	1	3
Toimintamalli	1	2	2
Laadunvarmistus	1	3	2
Hinnoittelu	3	1	1

Taulukko 17: Tarjouspyynnön kriteerien merkitys palvelukonseptin suunnittelussa

Kohderyhmälle eli kuluttajalle ei ole ensisijaista tietolähdettä tarjouspyynnön kriteereissä, joten informaatio pitää saada joko suullisesti kilpailuttajalta tai tarjouspyynnön sanallisesta tulkinnasta. Sanallisissa ilmaisuissa kuluttajaan liittyvät tekijät voivat olla esimerkiksi kuvaukset kuluttajien demografisista tekijöistä, työn laadusta, asenteesta terveellisyyteen sekä asenteesta hyvinvointiin. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, millaisia kuluttajälähtöisiä palveluratkaisuja tarjoukseen suunnitellaan. Aina näitä kuvauksia ei ole satavilla, jolloin tarjoajalla pitää olla ratkaisu kuluttajatiedon saamiseksi.

Tuote- ja valikoimapäätöksiin vaikuttavat merkittävästi hintataso ja laatukriteerit, jotka tarjouspyynnössä määritellään. Myös sanallisilla kommentailla on merkitystä etsittäessä oikeaa tuoteratkaisua. Tarjouspyynnön ravitsemukseen liittyvät ilmaisut antavat taustatietoa yrityksen ja kuluttajien asenteista terveellisyyteen, ravitsemukseen ja hyvinvointiin. Usein ilmaisut kertovat, miten dieetit ja muut erikoisruokavaliot tulee huomioida. Sanallisissa ilmaisuissa voidaan korostaa ja painottaa ravitsemuksen tärkeyttä yritykselle, vaikka asia tulisi esille jo laatukriteereissä. Fazer Food Services Oy:n (2012c) makuraportin mukaan ruoan maulla on edelleen suuri merkitys kuluttajan ruokavalintoihin lounasruokailussa. Myös ruoan saatavuus vaikuttaa lounasruoan valintaratkaisuihin. Terveellisyys on yhä yksi tärkeimmistä kriteereistä lounasruoan valinnassa ja kuluttajat painottavat vähärasvaisuutta, vähäkalorisuutta, vähähi-

lihydraattisuutta ja perinteistä lautasmaalia. Painotus voi olla pääosin tuotteeseen liittyvissä ilmaisuissa, jolloin palvelukonseptissa tulisi huomioida erityisesti ruokatuote ja siihen liittyvät tekijät.

Palvelukuvaus on konseptin osa-alue, jossa palvelutaso kuvataan tarkemmin asiakkaalle. Tarjouspyynnössä hinnalla on välillinen merkitys palvelukuvaukseen, mutta laatukriteereiden tulkinnasta saadaan eniten sisältöä suunnittelutyölle. Aukioloajat ovat palvelun laatuun liittyvä tekijä. Usein tarjouspyynnöissä voi olla jo määriteltynä haluttu palveluaika. Eniten tietoa saa tarjouspyynnön laatukriteereistä. Tosin hinnalla on välillinen merkitys aukioloaikaan. Esimerkiksi voidaan arvioida, onko palvelusta saatava hinta sellainen, että se kattaa pitkän aukioloajan henkilöstökulut. Jos tarjouspyynnön ilmaisujen painotus on palvelussa, tulee palveluratkaisun palveluelementtien olla huolellisesti mietittyjä. Usein palvelun alle voidaan määritellä aukiolo- ja palveluajat sekä mikä on ravintolan palvelutaso. Palvelu voidaan määritellä itsepalveluna tai täyspalveluna. Erilaisia palveluratkaisuja on esimerkiksi: mukaan myynti palvelut, aulapalvelut, edustus- ja kahvilapalvelut.

Miljööseen liittyvät seikat on usein annettuja tekijöitä sopimusruokailuliiketoiminnassa, mutta laatukriteereissä voi olla kuvauksia ja toiveita miljööstä. Tarjouspyynnöissä voi tulla jo esille miljööseen ja sisutukseen liittyvät rajoitukset ja ehdot. Toisinaan miljöölle ja sisustukselle annetaan suuri painoarvo ja toisinaan tilat ovat sivuseikka tarjouspyynnössä. Kilpailuttavalla yrityksellä voi olla vahva brändi, joka määrittää myös miljööseen liittyvät tekijät. Usein vastuunjakotaulukko määrittää kenen vastuulla on palvelutilojen miljöö, ilme ja sisutus. Tarjouspyynnön miljööseen liittyvät ilmaiset antavat viitteitä siitä, millainen yrityksen näkemys ja painoarvo on palveluntoteuttamisympäristölle. Miljööllä on kuluttajien viihtyvyyteen suuri merkitys. Palvelukonseptin suunnittelussa voidaan ottaa kantaa sisutukseen ja miljööseen, mutta ratkaisut tehdään yleensä yhdessä asiakasyrityksen ja kiinteistön kanssa. Lopullinen palvelusopimus määrittää mitä muutoksia miljöössä tehdään jos niihin on tarvetta.

Markkinointi ja viestintä ovat myös niitä tekijöitä, jotka ovat toisaalta perusasioita palveluliiketoiminnassa, mutta toisaalta tarjouspyynnöissä voidaan määritellä, millä keinoin markkinointia ja mainontaa saa hoitaa yrityksessä. Esimerkiksi jotkut yritykset voivat rajoittaa tai kieltää kokonaan sähköpostilla tehtävät myynti- ja markkinointitoimenpiteet. Markkinoinnin ja viestinnän suunnitteluun saadaan eniten sisältöä ja taustatietoa tarjouspyynnön laatukriteereistä.

Toimintamalli kuvaa sen, miten palvelu tuotetaan, ja mitkä tekijät vaikuttavat mallin valintaan. Henkilöstö liittyy vahvasti sekä liiketoiminnan tulokseen että palvelun tuottamiseen ravintolassa. Hinnalla ja laatukriteereillä on suurin merkitys henkilöstöpäätöksiin palvelukonseptin suunnittelussa. Resurssit (laitteet, koneet jne.) ovat osa yrityksen kykyä tuottaa palve-

luita. Tarjouspyynnöissä voi olla erityisiä vaatimuksia laitteille ja koneille esim. kuljetuskalustolle. Näillä vaatimuksilla on vaikutus sekä hintaan, yrityksen kykyyn hoitaa palvelua sekä laatuun. Tuotannon johtaminen sekä maksutavat ja järjestelmät kuuluvat yrityksen kykyyn tuottaa ostettu palvelu. Tämä osa-alue voi tulla esille tarjouspyynnössä erityisesti yleisissä vaatimuksissa toimittajalle sekä laatukriteereissä. Toimintamalleihin liittyvät ilmaisut ovat useasti niitä, jossa korostetaan tuotantoon liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä on esimerkiksi tuotteiden ja ruokien kuljetukset eri pisteisiin, automaattien hoito vuorotyön huomioiminen, ruoan valmistustavat, menetelmät ja teknologia.

Hinnoittelulla on merkitystä palveluyrityksen tekemään tulokseen. Tärkein kohta tarjouspyynnössä hinnoittelun suhteen on määrittäminen hinnan ja laadun painoarvoista. Myös kuluttajakäyttäytymisen tunteminen voi osaltaan auttaa tekemään oikeat hintaratkaisut. Liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä löytyy kaikista tarjouspyynnön kriteereistä niin hinnasta, yleisistä vaatimuksista kuin laatukriteereistä. Tarjoavan yrityksen on laskettava, kykeneekö se tuottamaan halutun palvelun kannattavasti.

Laadunvarmistus on tekijä, joka voidaan vaatia kuvaamaan tarjouspyynnön yleisissä toimittajan kriteereissä. Yleensä yrityksillä on olemassa niin laatuohjelmat kuin ympäristöohjelmat. Laadunvarmistus voi olla joissain tarjouksissa erikseen määritelty kriteeri. Laatukriteereissä on jo paljon laatuun liittyviä tekijöitä, jotka tulee huomioida tarjouksessa. Sanallisissa ilmaisuissa voidaan laatua korostaa erityisesti ja kiinnittää tarjoajan huomio laadun tärkeyteen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tarjouspyyntöjen sanalliset ilmaisut antavat tärkeää taustatietoa tarjouksen ja palvelukonseptin rakentamiseen ja täydentävät muita ostokriteereitä. Sanalliset ilmaisut voivat korostaa jonkin tietyn osa-alueen tärkeyttä tarjouspyynnössä. Sanallisista ilmaisuista pitäisi saada informaatiota ja sisältöä palvelukonseptin eri osa-alueiden suunnitteluun. Mikäli kustakin tarjouspyynnöstä tehtäisiin sisältöanalyysi, saataisiin esille eri luokkien painotukset. Painotuksia voidaan käyttää ohjaavina tekijöinä palvelukonseptin suunnittelussa.

9 Pohdinta

Opinnäytetyön pääongelma oli selvittää, miten yritysasiakkaan ostokriteerit ja kuluttajaasiakkaan tarpeet voidaan ottaa huomioon henkilöstöravintolapalvelujen kilpailutuksessa sekä miten ne otetaan huomioon palvelukonseptin suunnittelussa. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, koska palveluiden laadun lisäksi kuntien palveluiden ulkoistaminen oli herättänyt runsaasti keskustelua julkisuudessa. Esimerkiksi syksyllä 2012 keskusteltiin mediassa paljon kilpailutusten onnistumisesta koulu- ja päiväkotiruokailussa Espoon, Helsingin ja Vantaan kouluissa. Kilpailutuksen perusteella uutena palveluntoimittajana aloitti Blue Service Partners

Oy, joka on Fazer Food Services Oy:n tytäryhtiö (Fazer Food Services 2012e). Kilpailutuksessa hinta oli määräävin tekijä. Kuntien palveluiden ulkoistamisessa on aina neljä osapuolta: kunta tilaajana, päivähoiton tai koulun yksikkö käyttäjänä, palvelun tuottaja ja loppukäyttäjä.

Vaikka tarjoajan eli Blue Service Partners Oy:n edellytykset palvelun tuottamiselle oli selvitetty ja tarjouspyynnön kriteerit täytyivät, tuli toiminnasta paljon kritiikkiä ja julkista keskustelua. Keskustelua käytiin kiivaasti sekä mediassa, että keskustelupalstoilla. Kritiikkiä sai ruoan laatu ja toimitusvarmuus, sekä päiväkotien siivouksen taso. Kuntien tilaajat määrittivät sopimuksen ehdot ja palvelutason. Blue Service Partners Oy teki sopimuksen kunnan ruoka- ja siivouspalveluista vastaavan tilaajan kanssa. Sopimuksen ehdot täyttyivät periaatteessa, mutta kuluttajan kokema laatu ei kohdannut niitä odotuksia, mitä palveluun oli asetettu. Tästä alkoi mittava toiminnan parantaminen. Fazer Food Services Oy:n (2012e) nettisivuilla julkaistiin uutinen, että Fazer Food Services Oy tekee kaikkensa tytäryhtiönsä Blue Service Partners Oy:n laadun varmistamiseksi ja puutteet korjatuksi. Toimenpiteinä oli lisätä ylimääräistä henkilökuntaa niihin yksiköihin, joissa puutteita oli huomattu. Lisäksi kaikkiin Blue Service Partners Oy:n koulu- ja päiväkotiasiakkuuksiin tai kunnan yhteyshenkilöihin pääkaupunkiseudulla oltiin yhteydessä. Toiminnassa korostetaan jatkuvaa keskusteluyhteyttä palveluiden tilaajan, käyttäjän ja tuottajan kesken, jotta päästään yhteisymmärrykseen palvelun laadusta ja tarpeista. (Fazer Food Services Oy 2012e.)

Edellisen esimerkin kautta on selvää, että hyvin hoidettu palveluiden kilpailutus on osa asiakassuhteen hyvää hoitoa ja jokainen Fazer Food Services Oy:lle tuleva tarjouspyyntö on potentiaalinen uusi asiakassuhde. Jotta konfliktit kuluttajien, palvelunostajien ja palveluntarjoajan välillä voidaan välttää, pitää kilpailutuksessa olla entistä tarkempi ja huoleellisempi.

Aineiston perusteella tarjouspyyntöjen sisällöt ovat systemaattisimpia julkisissa tarjouspyynnöissä kuin yksityisissä tarjouspyynnöissä. Määritellyt ostokriteerit yhtenäistävät tarjouspyyntöjä ja samalla ne mahdollistavat yhdenvertaisen kohtelun palvelun tarjoajille. Tästä huolimatta tarjoaja on pitkälti omien tulkintojen varassa varsinaisen palveluratkaisun suunnittelussa. Erityisesti kuluttajien entistä yksilöidympiä tarpeita on vaikea tulkita suoraan tarjouspyynnöistä. Perusedellytyksenä on, että tarjoajalla on käsitys kuluttajien tarpeista yleisellä tasolla. Kuluttajatuntemusta voidaan vielä syventää esimerkiksi palvelusuunnittelussa ottamalla asiakas mukaan kehitystyöhön.

Ostokriteerit luovat pohjan palvelukonseptin ja ratkaisun suunnittelulle liiketoiminnan näkökulmasta. Sekä julkisissa tarjouspyynnöissä että yksityisissä tarjouspyynnöissä tärkeimpänä ostokriteerinä on usein hinta ja kokonaistaloudellisuus. Liiketoiminnan näkökulmalta palvelusta maksettu hinta määrittää yrityksen taloudelliset resurssit palveluratkaisun toteuttamiseen. Ristiriita tulee siitä, mikäli hinta ja laatu eivät kohtaa palvelun toteuttamisessa. Kuluttajan

näkökulmasta ongelmalliseksi tilanteen tekee, että kuluttaja ei tiedä yritysten välillä olevia sopimusratkaisuja.

Tuomen ja Sarajärven (2008, 134) mukaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä on pohdittava tutkimuksen objektiivisuus, puolueettomuus ja luotettavuus. On tiedostettava, että laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä yhtenäistä käsitystä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Havaintojen ja analyysin tulosten puolueettomuus on myös pohdittava. Tulosten yleistettävyydessä on huomioitava, että tutkittavan aineiston määrä oli 14 tarjouspyyntöä, joista puolet oli julkisia tarjouspyyntöjä ja puolet yksityisiä. Tulosten analyysi on läpileikkaus käsiteltyjen tarjouspyyntöjen sisällöistä. Tulosten luotettavuutta vahvistaa se, että taustalla on aikaisemmista tutkimuksista saatuja tuloksia, joita täydennettiin tämän opinnäytetyön tulosten perusteella. Uutena tutkittavana aiheena olivat tarjouspyyntöjen sanalliset ilmaisut, joiden avulla tutkittiin, miten kuluttaja tulee esille tarjouspyynnöissä ja miten niitä voisi hyödyntää palvelukonseptin suunnittelussa. Sisältöanalyysissä esille tulleet käsiteluoikat voivat toimia jatkossa apuvälineinä kun tarjouspyyntöjä käsitellään yrityksissä.

Opinnäytetyön lopputulos vahvisti sen, että kuluttajien huomioiminen tarjouspyynnöissä ei ole riittävää. Kuluttajiin tulisi tarjouspyynnöissä kiinnittää huomiota, jotta palveluntuottaminen ja ulkoistaminen onnistuu kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Kilpailutuskäytäntöä pitää kehittää jatkossa ottamaan enemmän huomioon kuluttajien tarpeet.

Toimenpiteet, joilla kilpailutusta voitaisiin kehittää, voidaan jakaa hankkijan ja tarjoajan välisiin keinoihin. Hankkijaan liittyvänä keinona olisi, että tarjouspyyntöjen laadintaohjeisiin tulisi lisätä kuluttajaan liittyvä osio pakollisena. Toinen vaihtoehto on, että mahdollisten tarjoajien annetaan tutustua etukäteen kuluttajiin esimerkiksi kohderyhmä haastattelun tai kyselyn avulla. Tarjoajan keinona olisi erilaisten sisältöanalyysien ja tulkintatyökalujen hyödyntäminen tarjouspyyntöihin vastaamisessa. Yhteisenä kehitysehdotuksena olisi avoimen vuorovaikutuksen lisääminen kilpailutuksessa. Jo näiden muutosten lisääminen tarjouspyyntöihin voisi ehkäistä konfliktien syntymistä palveluntuottamisessa. Kustannussäästöt tulisivat siitä, että yritysten ei tarvitse korjata virheitä jälkikäteen ja ostetun palvelun laatu kohtaa paremmin kuluttajien tarpeet.

Opinnäytetyön näkökulmana oli, miten tarjouspyynnöissä tulevat yritysten ostokriteerit ja kuluttajien tarpeet esille. Kuluttajien tarpeita ei kysytty suoraan kuluttajilta vaan lähteenä olivat tarjouspyynnöt ja niiden välittämä käsitys kuluttajien tarpeista. Opinnäytetyötä voisi jatkaa ja kehittää tutkimalla miten tässä työssä käsiteltyjen tarjouspyyntöjen palveluratkaisut ovat onnistuneet ostajan ja loppukäyttäjän näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja erittäin opettava prosessi ja kokemus. Kilpailutuskäytännöt ja hankintalainsäädäntö olivat aikaisemmin melko tuntemattomia asioita, vaikka työssä konseptipäällikkönä olenkin mukana tarjousten tekemisessä. Opinnäytetyössä oli mahdollisuus tutustua kilpailutuskäytäntöihin niin julkisen kuin yksityisen kilpailuttajan näkökannalta. Työn tekeminen syvensi osaamistani ja tietämystäni kilpailutuksesta ja auttoi hahmottamaan tarjouspyyntöjä uudelta näkökannalta. Tutkimus toi myös esille sen, miten hinta on kilpailutuksessa edelleen määräävin tekijä ja kuluttajan tarpeiden kohtaaminen ei välttämättä toteudu tarjouspyynnöissä.

Lähteet

Teokset

Arantola, H. 2006. Customer insight, uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYPro.

FCG Finnish consulting group 2010. Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit. Helsinki: Valo-paino.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business marketing management: BtoB. 10th edition. Canada: South western Cengage learning.

Lipsanen, J. & Laakso, H. 2009. Operaatio täyskäännös, the art of turnaround. Helsinki: WSOYPro.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2012. Suhdanne 2/2012, Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu, uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyn-tämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYPro.

Oksanen, A. 2010. Kuntien yleiset hankintaohjeet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Pekkala, E. 2008. Hankintojen kilpailuttaminen. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raulio, S. 2011. Lunch eating patterns during working hours and their social and work-related determinants. Study of Finnish employees. Helsinki: National Institute for Health and Welfare.

Raulio, S., Mukala, K., Ovaskainen, M., Lahti-Koski, M., Sirén, M. & Prättälä, R. 2004. Työ-aikainen ruokailu Suomessa, Kolmen valtakunnallisen seurantatutkimuksen tuloksia. Helsinki: Kansanterveyslaitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. Joukkoruokailuin seuranta ja kehittämissuositusten toimenpidesuositus. Helsinki: Yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi. 9. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Karisto.

Vikstedt, T., Raulio, S., Helakorpi, S., Jallinoja, P. & Prättälä, R. 2012. Työaikainen ruokailu Suomessa 2008–2010, Ruokapalveluiden seurantaraportti 4. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.

Woodburn, D. & McDonald, M. 2011. Key account management, the definitive guide. 3th edition. Great Britain: Wiley.

Opinnäytetyöt

Forsén, M. 2011. Palveluntuottajana julkisessa kilpailutuksessa: Miten mokomien kävi? Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara Espoo. Opinnäytetyö.

Kaleva, H. 2009. Kuntien ateriapalveluiden kilpailuttaminen ja sopimuskentekoperusteet. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara Espoo. Opinnäytetyö.

Marttinen, P. 2009. Ruokapalvelujen palvelukuvauksen mallintaminen julkisissa hankinnoissa - Case Helsingin kaupungin Madetojan vanhusten palvelutalo. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara Espoo. Opinnäytetyö.

Nousiainen, T. 2007. Hankintatoiminnan kehittäminen, case Sampo Pankki Oyj. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sipinen, J. 2010. Karl Fazer Cafén yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen vuosina 2008 ja 2009. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara Espoo. Opinnäytetyö.

Termonen, A. 2010. Julkisen kilpailutuksen onnistuminen Mikkelin kaupungissa. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Fazer lähteet

Fazer. 2011a. Vuosikertomus 2011. Tulostettu 1.8.2012.

<http://www.fazer.fi/fi/Fazer-konserni/Medialle/Vuosikertomus/Vuosikertomusten-arkisto/>

Fazer. 2011b. FI Customer Segmentation FF04_2011 updated. xls.

Fazer Food Services Oy. 2011a. Yritysesittely.

Fazer Food Services Oy. 2011b. Ideoista sanoiksi 28.3.2011, Asiakkuuksien kehittäminen_SH ja JR.pdf.

Fazer Food Services Oy. 2011c. Toimintojen johtamisjärjestelmä ppt.

Fazer Food Services Oy. 2011d. Asiakkuudenhallintaprosessi ppt.

Fazer Food Services Oy. 2011e. Tarjousprosessi.ppt.

Fazer Food Services Oy. 2012a. FFFI Business Environment Report April 2012 pdf.

Fazer Food Services Oy. 2012b. Ruokatrendit 2012. Kurunmäki, S. 2012. Esitys Fazer Ideoista sanoiksi strategiapäivät 29.3.2012.

Fazer Food Services Oy. 2012c. Makuraportti 2012, Katsaus pohjoismaisiin lounastottumuksiin.

Fazer Food Services Oy. 2012d. Konseptikehityksen raamit 30.12.2012.ppt.

Research International. 2008. Amica segmentointiraportti Final (id 915).ppt.

Sähköiset lähteet

Biografiakeskus. 2011. Talouselämän vaikuttajat artikkeli. Viitattu 10.6.2012.

<http://www.kansallisbiografia.fi/talousvaikuttajat/?iid=2067>

Businessballs.com. 2012. Maslow's hierarchy of needs. Tulostettu 23.9.2012.

<http://www.businessballs.com/maslow.htm>

Effat & Ferco. 2006. Guide to most economically, most advantageous offer in contract catering.

Tulostettu 1.11.2012. http://www.contract-catering-guide.org/en/files/EN_Ferco_Effat.pdf.

European Parliament & Council. 2004. Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of 31 March 2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts. Tulostettu 17.11.2012.

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2004L0018:20100101:EN:PDF>

Fazer Food Services Oy. 2012e. Tulostettu 17.1.2013. Fazer Food Services tekee kaikkensa Blue Service Partnersin laadun varmistamiseksi. <http://www.amica.fi/Uutiset/COUNTRY-SPECIFIC-CORPORATE/Fazer-Food-Services-tekee-kaikkensa-Blue-Service-Partnersin-laadun-varmistamiseksi/>

Hansel. 2011. Julkiset hankinnat ja kilpailutus. Tietopaketti Hanselin julkisiin tarjouskilpailuihin osallistumisesta. Tulostettu 28.5.2012.

<http://www.hansel.fi/fi/toiminta/toimittajienvalintapuitejarjestelyihin>

Laki julkisista hankinnoista. 30.3.2007/348. Finlex. Tulostettu 10.6.2012.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

Lotta Svärd. 2012. Viitattu 27.3.2012. <http://www.lottamuseo.com/fi/lottasaatio.htm>

Suomen ulkoasiainministeriö. 2011. Suomen suurlähetystö Riad. Artikkelit ja kolumnit 6.8.2011. Tulostettu 2.1.2013.

<http://www.finland.org.sa/public/default.aspx?contentid=226091&culture=fi-FI>

Taloustutkimus. 2012. Horeca-rekisteri 2011. Tulostettu 17.11.2012.

<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/horeca-rekisteri-2011.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Julkiset hankinnat. Tulostettu 10.9.2012.

http://www.tem.fi/index.phtml?92752_m=104824&s=102

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2008. Kouluruokailusuositus 2008. Tulostettu 29.12.2012.

http://www.minedu.fi/lapset_nuoret_perheet/pdf/Kouluruokailusuositukset2008.pdf

Valtiovarainministeriö. 2010. Valtion hankintakäsikirja 2010, Valtiovarainministeriön julkaisu 48/2010. Tulostettu 11.7.2012.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20110110_Valtio/Hankintakaesikirja.pdf

Artikkelit

Tikkanen I. 2007. Maslow's hierarchy and food tourism in Finland: five cases. British Food Journal, Vol. 109, No. 9, pp. 721 - 734.

Tikkanen I. & Kaleva H. 2011. Contract award procedures and award criteria in the catering services in Finland. British Food Journal, Vol. 113, No. 8, pp. 952 - 964.

Kuviot

Kuvio 1: Matriisiorganisaatio (Fazer Food Services Oy 2011c)	15
Kuvio 2: Asiakassuhteen arviointikriteerien jaottelumalli (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149)..	17
Kuvio 3: Asiakkuusportfolio (Fazer Food Services Oy 2011b).....	18
Kuvio 4: Henkilöstöravintoloiden liiketoiminnan markkinaosuudet Suomessa 2010 (Fazer Food Services Oy 2012a).....	20
Kuvio 5: Maslowin tarvehierakia (Businessballs.com 2012).....	37
Kuvio 6: Kriteerien suhteellinen osuus kaikista kriteereistä	43
Kuvio 7: Asiakasyrityksen ja Fazer Food Services Oy:n kilpailutusprosessi (Pekkala 2008, 25-27; Fazer Food Services Oy 2011e)	46
Kuvio 8: Tarjousprosessi (Fazer Food Services Oy 2011e)	47
Kuvio 9: Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset julkisissa tarjouspyynnöissä	51
Kuvio 10: Sanallisten ilmaisujen jakaantuminen julkisissa tarjouspyynnöissä	54
Kuvio 11: Tarjoajaan liittyvät yleiset vaatimukset yksityisissä tarjouspyynnöissä	57
Kuvio 12: Sanallisten ilmaisujen jakaantuminen yksityisissä tarjouspyynnöissä.....	60
Kuvio 13: Palvelukonseptin suunnitteluun vaikuttavat tekijät (Fazer Food Services Oy 2012d)	62
Kuvio 14: Ostokriteerit ja sanalliset ilmaisut palvelukokonaisuuden suunnittelussa (Fazer Food Services Oy 2012d).....	66
Kuvio 15: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127)	67

Taulukot

Taulukko 1: Aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset	11
Taulukko 2: Keittiöiden lukumäärä ja annosmäärät toimialoittain 2009-2011 (Taloustutkimus 2012)	20
Taulukko 3: Hankintojen kolme tasoa (Oksanen 2010, 15)	25
Taulukko 4: Hankintojen EU-kynnysarvot (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).....	26
Taulukko 5: Hankintojen kansalliset kynnysarvot (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012).....	26
Taulukko 6: Hankintamenettelyt (Valtiovarainministeriö 2010, 55-56)	28
Taulukko 7: Julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit (FCG Finnish consulting group 2010, 41.)	32
Taulukko 8: Laadun ulottuvuudet ja suhteelliset painoarvot kilpailutuskriteereissä (Tikkanen & Kaleva 2011, 962)	33
Taulukko 9: Kuluttaja-asiakkaan ruokavalintoihin vaikuttavat tarpeet tarvehierarkian näkökulmasta (Businessballs.com 2012; Fazer Food Services Oy 2012b; Tikkanen 2007)...	38
Taulukko 10: Analysoitavat tarjouspyynnöt 2011 - 2012.....	42
Taulukko 11: Sisältöanalyysin vaiheet tarjouspyyntöjen käsittelyssä (Tuomi & Sarajärvi 2008, 92-93)	45
Taulukko 12: Kriteerien määrä julkisissa tarjouspyynnöissä	49
Taulukko 13: Kriteerien painotukset julkisissa tarjouspyynnöissä	50
Taulukko 14: Laatukriteerien esiintyminen julkisissa tarjouspyynnöissä	53
Taulukko 15: Kriteerien määrä yksityisissä tarjouksissa	56
Taulukko 16: Laatukriteerien esiintyminen yksityisissä tarjouspyynnöissä	59
Taulukko 17: Tarjouspyynnön kriteerien merkitys palvelukonseptin suunnittelussa	68

Liitteet

Liite 1 Tarjouksen analysointi julkiset hankinnat 2012	81
Liite 2 Sanalliset määritykset julkisissa tarjouspyynnöissä 2012	85
Liite 3 Tarjouksen analysointi yksityiset hankinnat 2012	87
Liite 4 Sanalliset määritykset yksityisissä tarjouspyynnöissä 2012.....	92
Liite 5 Konseptikehitysprosessi (Fazer Food Services Oy 2012d)	97

[illegible]

ruokalistasta														
Tarjoajan esimerkki juhlapäivien (joulu yms.) ruokalistasta		1		0		0		0		1		1		0
Tarjoajan esimerkki teemaviikon (syksyn sato yms.) ruokalistasta		1		0		0		1		1		1		0
Etnisyys, uskonnot huomioitu (Uusi kriteeri)		0		1		0		0		0		1		1
Edustus / kahvilalistat		0		1		1		1		1		1		0
Palvelujen ja tuotteiden laatu	20													
Laatu ja joustavuus		1		0		1		1		0		0		0
Laatu ja ympäristö		1		0		1		1		1		0		1
Asiakaslaatu		1		1		1		1		1		0		0
Laatujärjestelmä		1		0		1		1		1		1		1
Omavalvonta		1		1		1		1		1		1		1
Ravitsemussuositukset		1		1		1		0		1		1		0
Palvelu														
Palvelu		0		1		1		1		1		1		0
Toimintakonsepti		0		1		1		1		1		0		0
Ruokalista		1		1		1		1		1		1		1
Teema ja juhlaruokasuunnitelma		0		0		1		1		0		0		0
Erityisruokavaliot / dieetit		1		1		1		1		1		1		1
Palveluprosessi ja ruokatuotanto	15													
Ateriatilausjärjestelmä, valituksen vastaanottaminen ja käsittely, tiedonkulku ja saavutettavuus		0		0		0		0		0		0		0
Edellytykset palvelun tuottamiselle		1		0		1		1		1		1		0
Välineet, kalusteet ja laitteet		1		1		1		1		1		1		0
Ruokatuotantosuunnitelma (käytetty järjestelmä)		1		0		1		0		0		0		0
Dieettiosaaminen		1		0		0		1		1		1		1
Toimitus														
Toimitusten luotettavuus		0		1		1		0		0		0		0

Toimitusten luotettavuus ja palvelu		0		0		0		0		0		0
Henkilökunta	25											
Työkokemus		1	0		0		1		1		0	0
Pohjakoulutus		1	0		1		1		0		0	0
Ruokapalveluhenkilökunnan työtuntimäärä		1	0		0		0		0		1	0
Sijaisjärjestelmä		1	0		0		1		1		1	0
Koulutus suunnitelma /edellisvuoden koulutustoteuma		0	0		1		0		0		0	0
Perehdytysuunnitelma		1	1		0		0		1		1	0
Panostus koulutukseen		0	0		1		0		0		0	0
Työturvallisuus / Työsuojelu												
Työsuojelun huomioiminen		0	0		1		0		0		0	0
Kuinka usein työkengät ja suojavarusteet hankitaan		0	0		0		0		0		0	0
Kuvaus annettavasta ergonomiakoulutuksesta (määrä, ajantasaisuus jne.)		0	0		0		0		0		0	0
Kuvaus henkisen työsuojelun toteuttamisesta		0	0		0		0		0		0	0
Miten poikkeustilanteisiin opastetaan varautumaan		1	1		0		0		0		0	0
Asiakassuhteet												
Asiakasyhteistyö asiakkaan kanssa		1	0		1		1		1		1	1
Asiakaspalautteet ja reklamaatiot		1	0		1		1		1		1	1
Asiakaspalautejärjestelmä												
Kuvaus asiakaspalautteen keräämisestä ja analysoinnista		1	0		1		1		1		1	0
Kuvaus reklamaatioiden antomahdollisuudesta ja käsittelystä		1	0		1		1		1		1	0
Ympäristöasiat				9								
Ympäristöohjelma		1	0		1		1		1		0	1
Vaadittua korkeampi luomuruoan		0	0		0		0		0		0	0

	osuus (%)													
	Pakkaukset: kuljetuspakkausten kierrätettävyys ja uudelleenkäyttö,	1		0		1		1		0		0		0
	Pakkausmateriaalien kierrätettävyys ja uusiutuvien raaka-aineiden osuus (%)	1		0		0		1		0		0		0
	Tiedonkulku													
	Tiedonkulku ja tavoitettavuus	1		0		0		0		1		0		0
	Muut													
	Erikoistilanteet	1		1		0		0		0		0		0
	Haltuunotto prosessi (uusi kriteeri)													
	Toiminnan haltuunoton kuvaus	0		0		0		0		1		1		0
	Toteutuvat kriteerit (kriteerejä 57)	40		25		36		35		36		32		21
	Toteutuvien kriteerien osuus kaikista kriteereistä	70 %		44 %		63 %		61 %		63 %		56 %		37 %

Liite 2 Sanalliset määitykset julkisissa tarjouspyynnöissä 2012

Tuote	Kuluttajat	Ravitsemus ja terveellisyys argumentit	Palvelu	Laatu	Toimintamallit	Miljöö
laadukas ruoka	ikä	ravitsemussuosituks	asiakas voi valita	ruokalistan monipuolisuus	reklamaatiot	ei laitosmaista
terveellinen ruoka	sukupuoli	erityisruokavaliot	palvelutason säilyttäminen	ruokalistan vaihtelevuus	asiakastiedon kerääminen	olohuone
maukasruoka	etninen tausta	kouluruokailusuositukset	hyvä palvelu	itse valmistus	toiminnan kehittäminen	
sesongit ja teemat	asumisen tuomat haasteet	ravitsemuksellinen laatu	joustava palvelu	kotimaisuus		
juhlapyhät	Uskonto	annoskoko	Uskonto (Ramada)	alkuperän jäljitettävyy		
kotimaiset raaka-aineet	kasvisruokailijat	energiataso	Annoskoko	lähtuottajat		
perinteinen kotiruoka	Intohimo uuden etsimiseen	Ei GMO tuotteita	Tuoteselosteet esillä			
kasvisruoka	Rohkeus vaikuttaa ja menestyä	Ei Natriumglutamaattia	kehittäminen			
uskonto	Vapaus luovuuteen ja kriittisyyteen	erityisruokavaliot	asiakasvirtojen kasvu			
Ei GMO tuotteita	Vastuu välittää, suvaita ja innostaa	erityisruokavaliot				
Ei Natriumglutamaattia	kaupunkilaisten olohuone					
Monipuolisesti kasviksia, hedelmiä ja marjoja eri muodoissa						
Etikkaan säilötyt kasvikset eivät korvaa tuoreita kasviksia						
Leipärasvana tarjotaan kasvirasvapohjaisia margariineja						
Salaatin kanssa tarjotaan kasviöljypohjais-						

sia kastikkeita						
Ruoanvalmistuksessa käytetään rypsiöljyä						
16	11	10	9	6	3	2
28 %	19 %	18 %	16 %	11 %	5 %	4 %

3	Tarjoajan esimerkki2- 4-6 viikon ruokalistasta		1		1		1		1		1		1
3	Tarjoajan esimerkki juhlapäivien (joulu yms.) ruokalistasta		1		0		0		0		0		1
3	Tarjoajan esimerkki teemaviikon (syksyn sato yms.) ruokalistasta		1		0		0		0		0		1
3	Etnisyys, uskonnot huomioitu (Uusi kriteeri)		0		0		0		0		0		1
3	Edustus / kahvilalistat		1		1		1		1		1		1
3	Palvelujen ja tuotteiden laatu	0											
3	Laatu ja joustavuus		1		0		0		0		1		1
3	Laatu ja ympäristö		1		1		0		0		1		0
3	Asiakaslaatu		1		0		0		0		1		1
3	Laatujärjestelmä		1		1		0		0		1		1
3	Omavalvonta		1		1		1		0		1		1
3	Ravitsemussuositukset		0		0		0		1		0		1
3	Palvelu												
3	Palvelu		1		0		1		1		0		1
3	Toimintakonsepti		0		1		1		0		0		1
3	Ruokalista		1		1		1		1		0		1
3	Teema ja juhlaruokasuunnitelma		1		0		0		0		0		1
3	Erytisruokavaliot / dieetit		1		0		1		1		0		1
3	Internet (uusi)		1		0		1		0		0		0
3	Palveluprosessi ja ruokatutanto	0											
3	Ateriatilausjärjestelmä, kassajärjestelmät, tilausjärjestelmät, laskutuskäytännöt, valitusten vastaanottaminen ja käsittely, tiedonkulku ja		0		1		1		1		0		1

[illegible]

3	Miten poikkeustilanteisiin opastetaan varautumaan		0		0		0		0		1		0		0
3	Asiakassuhteet														
3	Asiakasyhteistyö asiakkaan kanssa		1		1		0		0		0		1		1
3	Asiakaspalautteet ja reklamaatiot		1		0		0		1		0		1		0
3	Asiakaspalautejärjestelmä														
3	Kuvaus asiakaspalautteen keräämisestä ja analysoinnista		1		0		0		1		0		1		1
3	Kuvaus reklamaatioiden antomahdollisuudesta ja käsittelystä		1		0		0		0		0		1		1
3	Ympäristöasiat														
3	Ympäristöohjelma		1		1		0		0		0		1		0
3	Vaadittua korkeampi luomuroan osuus (%)		0		0		0		0		0		0		0
3	Pakkaukset: kuljetuspakkausten kierrätettävyys ja uudelleenkäyttö,		0		1		0		0		0		1		0
3	Pakkausmateriaalien kierrätettävyys ja uusiutuvien raaka-aineiden osuus (%)		0		1		0		0		0		1		0
3	Tiedonkulku														
3	Tiedonkulku ja tavoitettavuus		1		0		1		0		0		1		0
3	Muut														
3	erityistilanteet		1		0		0		0		1		1		1
3	Haltuunotto prosessi (uusi kriteeri)														
3	Toiminnan haltuunoton kuvaus		0		1		0		0		0		1		1
	Toteututvat kriteerit (kriteerejä60)		27		30		16		14		11		37		34

	Toteutuvien kriteerien osuus kaikista kriteereistä		46 %		51 %		27 %		24 %		19 %		63 %		58 %
--	---	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------	--	------

Liite 4 Sanalliset määitykset yksityisissä tarjouspyynnöissä 2012

Tuote	Palvelu	Ravitsemus ja terveellisyys argumentit	Laatu	Miljöö	Toimintamallit	Kuluttajat
aamiainen vaaditaan	aukioloaika 7:30 - 14:00	vähälaktoosisuus	laadukas	Ey:n näköinen	inspiroiva	ei kappalerajoituksia
aamiaispalvelu	lounasaika 10:30 - 13:30	tuoteselosteet esillä	ruoan ja palvelun laatu	moderni	dynaaminen	Asiakkaat työmiehiä
Aamupala	yhteyshenkilö klo 14:00 jälkeen	sydän ystävällinen ruoka	kokonaistaloudellisuus	kansainvälinen	Jakeluravintola vai valmistusravintola	
lounasruoka: kotiruoka	internetsivut	savuttomuus	korkeatasoinen	ehdotukset miljööstä ja sisustuksesta	ideoita ja näkemystä kahvilatoimintaan	
lounasruoka;. Kasvisruoka	aukioloaika 7 - 17	erityisruokavaliot määrättyille henkilöille	laadukkuus	kansainvälistä kahvilatoimintaa		
lounasruoka: salaatti ja keitto	lounaspalvelu	kasviruokavalio määrättyille henkilöille	tuoreus			
avoin lounasvaihtoehto jonka päättää tarjoaja	kahvilapalvelu	Ruokatarjonnan on oltava ravitsemuksellisesti vallitsevia suosituksia noudatteleva .				
vaihteleva	mukaan myynti	Ruokatarjonnan on oltava ravitsemuksellisesti vallitsevia suosituksia noudatteleva .				
tasoluokitellut menut	edustuspalvelut	erityisruokavaliot				
erityinen huomio kokoustarjoiluun	aukioloaika 7:30 - 14:00	Erikoisruokavalioiden huomioiminen				
3 lounasvaihtoehtoa	lounasaika 10:30 - 13:30	Terveellisiin ruokattottumuksiin opastaminen				
wokki ja grilli	ei annos koko rajoituksia	energinen				

salaatti buffet	henkilöstölle myytävä välipaloja	energinen				
lämmiruoka	taukokahvi					
salatti, leipä, joumat	Palveluja tulee olla tarjolla arkipäivisin					
puuro päivittäin	Henkilöstöravintola on avoinna klo 8-14.30.					
jälkiruoka	Lounas klo 11.00-13.30.					
monipuolinen ja vaihteleva	automaatit					
Lounasvaihtoehdot	Iltaruokailu					
Kahvilatuotteet	noutoruokaa					
Kokoustarjoilut	asiakaspalvelu suomeksi					
Ruuan maku	tydyttävästi palveltava ruotsiksi ja englanniksi					
ruuan ulkonäkö	Palvelun ystävällisyys					
salaattien laatu	Palvelun sujuvuus					
leipävalikoima	Palautteisiin reagointi					
Linjastolounas (Lounas 1)	lounasaika 11-14					
lämpimän lounasruoan (itsepalvelu)						
lisäkesalaatin						
ruokajuoman						
leivän ja levitteen						
jälkiruoan tai hedelmän						
kahvin						

Linjastolounas (Lounas 2)						
sisältö kuten yllä (linjastolounas, lounas 1)						
Linjastolounas (Lounas 3)						
lämpimän kevytruuan (kasvisvaihtoehto)						
salaattipöydän						
leivän, levitteen ja hedelmän						
kahvin/teen						
A la carte-lounas, joka valmistetaan asiakkaan tilauksesta ja noudetaan kassalta sisältää:						
à la carte-annoksen						
lisäkesalaatit						
ruokajuoman						
leivän ja levitteen						
jälkiruuan tai hedelmän						
kahvin/teen						
Pizzalounas, joka valmistetaan asiakkaan tilauksesta ja noudetaan kassalta sisältää:						
pizzan						
lisäkesalaatin						
ruokajuoman						

leivän ja levitteen						
jälkiruoan tai hedelmän						
kahvin/teen						
Buffetlounas, joka valitaan vapaasti tarjolla olevista lounasvaihtoehtoista sisältää:						
lämpimän lounasruoan						
lisäkesalaatin						
ruokajuoman						
leivän ja levitteen						
jälkiruoan tai hedelmän						
kahvin/teen						
Kahvilapalvelut						
monipuolinen tarjooma						
ideoita kahvila tarjomaan						
Linjastolounas: laadukas						
Linjastolounas: vaihteleva						
Linjastolounas: kansainvälinen						
grilliannokset						
itse paistettu leipä						
siement, pähkinät yms.						
69	26	13	6	5	4	2

55 %	21 %	10 %	5 %	4 %	3 %	2 %
------	------	------	-----	-----	-----	-----

Liite 5 Konseptikehitysprosessi (Fazer Food Services Oy 2012d)

Prosessin osat	Määrittely		Tutkimus		Suunnittelu		Palvelutuotanto		Arviointi
Vaiheet	1. Aloittaminen	2. Esitutkimus	3. Asiakasymmärrys	4. Strateginen suunnittelu	5. Ideointi ja konseptointi	6. Prototypointi	7. Pilotointi	8. Lanseeraus	9. Jatkuva kehittäminen
Suunnittelun painopiste	Ymmärrys ja mallinnus: loppuasiakkaat, markkina, liiketoiminta, toteutustavat, mahdollisuuksien kartoitus ja palveluidean hahmottaminen								
				Ratkaisujen suunnittelu					
						Palvelujen täsmentäminen ja toteutus			
Vaiheen kuvaus	Organisaatio määrittelee tarpeensa ja tavoitteensa kehitystyölle	Palvelun tuottavan organisation nykytila ja tavoitteet	Organisaation asiakkaiden tarpeet ja toiveet	Erottautumistekijöiden ja markkinaposition määrittäminen	Ideoidaan ja kuvataan ratkaisuja (konsepteja, moduuleja) tunnistettuihin mahdollisuuksiin	Testataan palvelukonseptien elementtejä kohderyhmän kanssa	Käytännön pilotit markkinoilla	Konseptin palvelukuvaus -dokumentointi -henkilökunnan roolitus, vastuut ja tehtävät -Blueprint	Konseptin arviointi -asiakaskokemus -liiketoiminta-arvo
	strategiset tavoitteet aikataulu budjetti kohderyhmät resurssit	<u>Analyysit:</u> visio strategia markkina- ja kilpailutilanne toimintaympäristö liiketoimintamalli tavoitteet kohderyhmämäärittely business case asiakastutkimus	Tutkimus määritellyn kohderyhmän toiveista ja arjesta Palvelua tuottavien henkilöiden tavoitteet ja tarpeet	Liiketoiminta- ja ansaintamallin suunnittelu - brändipositointi	Konsepti-ideoiden testaaminen kohderyhmillä jo varhaisessa vaiheessa. Yhteiskehittäminen kohderyhmien kanssa Toimivien ratkaisujen jatkokehittäminen Palvelun mittareiden määrittelemine	Palvelukonseptin kriittisten osien tunnistaminen Palvelukanavien määrittely	Esilaanseeraus Konseptin kehittäminen saadun palautteen mukaan.	Implementointi markkinoille Konseptin lanseeraus - sisäinen valmennus ja käyttöönotto - julkinen lanseeraus - mittareiden täsmentäminen	Palvelukonseptin kehittäminen saadun palautteen mukaan. Palvelukonseptin siirtyminen kehitystilasta tuotantoon
Vaiheen tavoite	Suunnitteluhaasteen määrittely ja kuvaus	Luoda ymmärrys palvelukonseptin tuottotavasta, organisaatiosta ja tavoitteista	Kasvattaa ymmärrystä käyttäjien (palvelun tuottavan henkilökunnan sekä asiakkaiden) tarpeista, tavoitteista, odotuksista, arvosita ja toiminnan motiiveista	Tarkentaa konseptia strategiselta kannalta tavoitteita	Kehittää vaihtoehtoisia ratkaisuja.	Suunnitella kehitettävää palvelua testaamalla ideoita ja konsepteja vuorovaikutustilant eissa	Viedä konseptit markkinoille asiakkaiden arvioitavaksi. Konseptin hiominen saadun palautteen avulla	Vaiheen tavoitteena on antaa kaikille palveluun liittyville osapuolille ymmärrystä mitä resursseja palvelun toteuttaminen vaatii	Palvelun ja konseptin vakioiminen Jatkuva kehittäminen